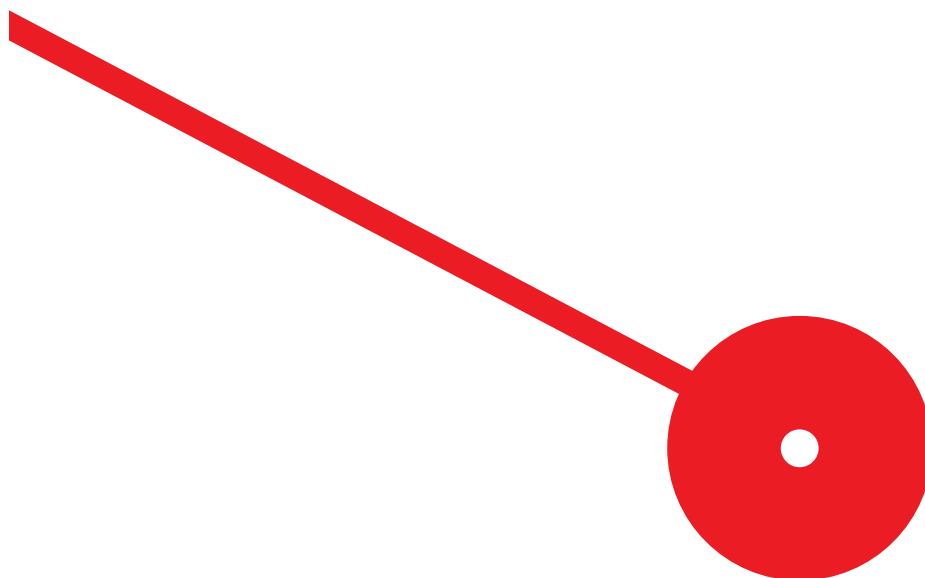


Sustainability Balanced Scorecard na Câmara Municipal de Vizela

Inês Abreu Pereira

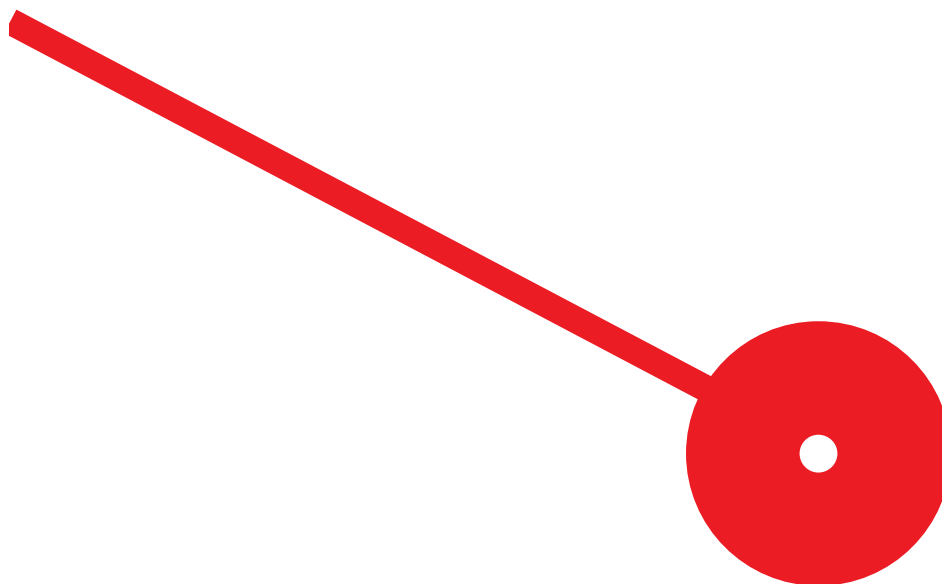
11/2020



Sustainability Balanced Scorecard na Câmara Municipal de Vizela

Inês Abreu Pereira

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob orientação de Professora Doutora Helena Maria Costa Oliveira.



Dedicatória

A ti, Mãe, que és uma força da natureza e me fizeste acreditar sempre que tudo se consegue com dedicação, esforço e amor.

A ti, Pai, que me ensinaste que a palavra desistir nunca estaria no nosso dicionário e que persistência seria a palavra de ordem para se concretizar os sonhos.

Agradecimentos

Os meus agradecimentos são direcionados às pessoas que me fizeram sempre acreditar que seria possível realizar este trabalho com sucesso.

À minha orientadora, Prof. Helena Maria Costa Oliveira, pela disponibilidade demonstrada, pela críticas e pelas palavras de motivação, por todo o conhecimento transmitido.

Aos meus pais, pelo amor e apoio incondicional e pelo incentivo constante, sem eles este trabalho tinha sido impossível de se realizar.

Ao João, pela força que me deu ao longo da realização deste trabalho e por me ter apoiado quer ao nível pessoal quer ao nível académico.

À minha família e aos meus amigos, por todo o tempo em que estive ausente, por todo o apoio e por acreditarem em mim.

Resumo

A sustentabilidade tem sido um tema de grande importância nas organizações do Setor Público (SP), em particular nas autarquias, visto que as questões ambientais e sociais são extremamente importantes e conciliáveis com a questão económica. Este trabalho incide sobre a conceção de um Balanced Scorecard de Sustentabilidade (SBSC) no SP. O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de avaliação e medição do desempenho das organizações privadas ou públicas. Juntamos a sustentabilidade ao BSC de forma a demonstrarmos a relação causa-efeito que existe entre as questões sociais, ambientais e económicas no SP. O estudo tem como objetivo principal construir e propor um SBSC no SP, em especial numa autarquia. O estudo foi realizado em 2020 e a autarquia em análise é a Câmara Municipal de Vizela (CMV). Este trabalho visa estruturar as perspetivas do BSC numa autarquia; interligar as questões de sustentabilidade num BSC; e articular as várias perspetivas do SBSC de uma autarquia. A metodologia utilizada é qualitativa e o método de investigação é um estudo de caso. Os dados foram obtidos através de um questionário, análise de documentação e diversa informação pública sobre a CMV. A principal fonte de dados foi a análise documental, principalmente a documentos previsionais. Concluimos que a sustentabilidade e a estrutura tradicional do BSC adaptam-se à organização pública. O estudo contribui para o desenvolvimento de uma ferramenta que organiza e esclarece a missão e a visão, identifica os objetivos estratégicos da organização, incluindo a sustentabilidade; permitindo interligar os vários objetivos num SBSC.

Palavras chave: Autarquia, Gestão, Setor Público, Sustainability Balanced Scorecard.

Abstract

Sustainability has been a topic of great importance in Public Sector organizations (SP), particularly in municipalities, since environmental and social issues are extremely important and reconcilable with economic issues. This work focuses on the design of a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) in the SP. The Balanced Scorecard (BSC) is a tool for evaluating and measuring the performance of private or public organizations. We add sustainability to the BSC to demonstrate the cause-and-effect relationship that exists between social, environmental and economic issues in the SP. The main purpose of the study is to build and propose an SBSC for the SP, particularly in an autarchy. The study was carried out in 2020 and the municipality under analysis is the City Council of Vizela (CMV). This work aims to structure the perspectives of the BSC in an autarchy; to link sustainability issues in an SBSC; and to articulate the several SBSC perspectives of an autarchy. The methodology used is qualitative and the research method is a case study. The data were collected through a questionnaire, documental analysis and diverse public information about CMV. The main source of data was document analysis, mainly forecast documents. We conclude that the sustainability and traditional structure of the BSC can be adapt to the public organization. The study contributes to the development of a tool that organizes and clarifies the mission and vision, identifies the strategic objectives of the organization, including sustainability; allowing interconnection between the several objectives in an SBSC.

Keywords: Autarchy, Management, Sustainability Balanced Scorecard, Public Sector.

Índice Geral

Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Introdução	1
Capítulo I – Sustentabilidade	4
1.1 Enquadramento da sustentabilidade	5
1.2 Sustentabilidade no Setor Público	9
Capítulo II – Balanced Scorecard	14
2.1 Evolução do Balanced Scorecard	15
2.2 O Balanced Scorecard no Setor Público	18
2.3 Sustainability Balanced Scorecard	23
Capítulo III – Metodologia	28
3.1 Objetivos e questões de investigação	29
3.2 Recolha e análise de dados	30
Capítulo IV – Estudo de Caso	32
4.1 Caracterização da organização	33
4.2 Construção do SBSC para a Câmara Municipal de Vizela	35
4.3 Mapa estratégico	47
4.4 Análise e discussão dos resultados	48
Capítulo V - Conclusões	50
Referências Bibliográficas	53
Apêndices	59
Apêndice I – Questionário	60
Apêndice II – Lista dos Documentos Consultados da CMV	61
Apêndice III – Lista da Informação Consultada do <i>site</i> da CMV	62

Índice de Figuras

Figura 1: Triple Bottom Line.....	6
Figura 2: Tradução da visão e da estratégia: quatro perspetivas	16
Figura 3: Mapa estratégico do BSC.....	17
Figura 4: Adaptação das quatro perspetivas ao SP.....	19
Figura 5: Adaptação do BSC ao SP.....	20
Figura 6: Estrutura do BSC para o SP com três relevantes perspetivas.	21
Figura 7: Exemplo de SBSC como um mapa estratégico.....	26
Figura 8: Mapa de freguesias do concelho de Vizela.....	33
Figura 9: Organograma da CMV.....	34
Figura 10: Mapa estratégico para a CMV	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 : Objetivos estratégicos da perspectiva dos munícipes da CMV.....	37
Tabela 2: Objetivos estratégicos da perspectiva de aprendizagem e crescimento da CMV	38
Tabela 3: Objetivos estratégicos da perspectiva de processos internos da CMV	41
Tabela 4: Objetivos estratégicos da perspectiva financeira da CMV.....	42
Tabela 5: Objetivos estratégicos da perspectiva de sustentabilidade da CMV	46

Lista de abreviaturas

AIREV- Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela

BSC – *Balanced Scorecard*

CMV – Câmara Municipal de Vizela

GOP – Grandes Opções de Plano

GRI – *Global Reporting Initiative*

ONU – Organização das Nações Unidas

SBSC – *Sustainability Balanced Scorecard*

SP – Setor Público

TBL – *Triple Bottom Line*

Neste trabalho estudamos a inclusão da sustentabilidade na gestão de uma organização pública através do *Balanced Scorecard* (BSC). A sustentabilidade tem-se tornado um elemento essencial e inquietante nas organizações, para que tenham um prestígio diferente. O desempenho das organizações tem que melhorar nas três dimensões da sustentabilidade – ambiental, social e económica – em simultâneo, para que as empresas alcancem um desenvolvimento sustentável (Figge et. al., 2002). Sardinha et al. (2007) concordam que o desempenho da sustentabilidade numa organização é o conjunto dos resultados ambientais, sociais e económicos. Com isto, surgiu a necessidade de compreender os resultados das organizações decorrentes da implementação da sustentabilidade e a relação das organizações com a sociedade envolvente. Kaplan & Norton (1992) apresentaram o BSC como um sistema de gestão que contém quatro perspetivas de modo a estruturar e a alcançar os objetivos estratégicos implementados pela organização. O BSC foi um instrumento fundamental para a integração da sustentabilidade na gestão da organização, daí surgir o instrumento *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). A capacidade do BSC de integrar as três dimensões de sustentabilidade viabiliza a integração na gestão das questões desde ambientais e sociais às questões empresariais (Figge et al., 2002). A sustentabilidade também se tornou uma prioridade para as organizações do Setor Público (SP), tornando-o assim mais sensível às necessidades da comunidade, em específico nas autarquias onde a preocupação são os municípios.

Na incorporação da sustentabilidade ao BSC várias formas de integração dos aspetos ambientais e sociais são possíveis. Estas podem passar pela integração de uma quinta perspetiva ao BSC, adicionar os aspetos ambientais e sociais nas quatro perspetivas tradicionais do BSC, e por último, criar um BSC sustentável e separado do BSC tradicional (Butler et al., 2011). Ao implementarmos o BSC numa organização do SP, a missão da organização torna-se o ponto destacável e mais importante para a organização, sendo que os objetivos têm de ser o ponto-chave para que a mesma seja concretizada (Kaplan & Norton, 2001). Deste modo, toda a estrutura do BSC tradicional se modifica, as perspetivas mudam de ordem, começando pela perspetiva dos clientes e termina na perspetiva de sustentabilidade. Uma autarquia requer que a perspetiva dos clientes se torne na perspetiva dos municípios sendo essa a mais importante.

O objetivo principal deste trabalho é desenvolver um SBSC para uma organização pública e responder às seguintes questões de investigação:

- Como estruturar as perspetivas do BSC numa autarquia?
- Como interligar as questões de sustentabilidade num BSC?
- Como articular as várias perspetivas do SBSC numa autarquia?

Assim, estudamos o processo de criação de um SBSC através da incorporação de uma quinta perspetiva, a de sustentabilidade, ao BSC tradicional, desenvolvendo um projeto de SBSC para uma organização pública, sendo ela, a Câmara Municipal de Vizela (CMV). Vizela é um município com 24 mil habitantes e constituída por 5 freguesias. Tem como símbolo da sua sustentabilidade o Parque Termal construído em 1892 e modernizado ao longo dos anos. Além do Parque Termal, a autarquia tem implementado diversas iniciativas para que o meio ambiente e a comunidade não fiquem esquecidos. A autarquia não utiliza nenhum modelo para implementar a sustentabilidade, portanto não existe nenhuma relação com o SBSC, é um modelo desconhecido para a autarquia.

Este estudo do SP e em especial de uma autarquia contribui para fomentar o debate de questões relacionadas com o tema tais como habitações sociais, educação, preservação ambiental; instigar preocupações com as questões de sustentabilidade nos municípios e a incorporação das mesmas na gestão do município. Deste modo, as questões de sustentabilidade contribuem diretamente para que a autarquia seja mais direcionada para os cidadãos e para o ambiente, tornando os munícipes mais envolvidos na comunidade e mais interessados nas questões ambientais.

As secções seguintes apresentam a revisão da literatura que está dividida no capítulo I e II. O capítulo I aborda o enquadramento da sustentabilidade e a sustentabilidade no SP apresentando alguns exemplos. O capítulo II versa a evolução do BSC, o BSC no SP apresentando alguns exemplos, e por fim o SBSC. No capítulo III expomos a metodologia utilizada no estudo: definimos os objetivos e as questões de investigação e a forma de recolha e análise dos dados. No capítulo IV é retratado o estudo de caso constituído pela caracterização da organização em estudo, a construção do SBSC, o mapa estratégico e a discussão dos resultados. Por fim, no capítulo V apresentamos as conclusões, contributos, limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

Neste capítulo, iremos abordar no primeiro ponto os vários conceitos de sustentabilidade e as suas dimensões, no segundo o tema da sustentabilidade no SP apresentando dois exemplos de sustentabilidade no SP, no governo de dois países.

1.1 Enquadramento da sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade tem vindo a ser discutido por vários autores que propõem diferentes conceitos, apresentamos assim alguns deles.

Segundo Hahn & Figge (2018), a sustentabilidade é um tema multidimensional e temporal que revela a capacidade de manter algo por um certo período de tempo, todavia, de forma flexível.

O termo sustentável provém da viabilidade e da capacidade adaptativa dos sistemas e restringe limites na capacidade dos recursos naturais de absorverem o impacto causado pelo ser humano (Yolles & Fink, 2014).

No entanto, a sustentabilidade é um conceito que define a forma como os seres humanos devem agir relativamente à natureza, e como são responsáveis para com o outro e as gerações futuras (Ayres, 2008), assim consideramos que a sustentabilidade é ajustada ao crescimento económico assente na justiça social e eficiência no uso dos recursos naturais (Lozano, 2012).

Por sua vez, Farneti & Guthrie (2009) descrevem sustentabilidade como uma ligação de objetivos económicos, sociais e ambientais da sociedade de forma estável a longo prazo, tendo em conta as consequências das atividades realizadas hoje e o seu impacto no desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade é um termo que manifesta preocupação com a qualidade de um sistema que diz respeito à integração ambiental e humana, e avalia as suas propriedades e características, incluindo os aspetos ambientais, sociais e económicos (Feil & Schreiber, 2017).

O termo sustentabilidade foi evoluindo dando origem ao conceito *Triple Bottom Line* (TBL). Elkington (1998) afirma que as questões de sustentabilidade estão diretamente relacionadas com este conceito. O autor apresenta como dimensões do conceito: a dimensão económica que representa o benefício e o lucro por ação como parte da contabilidade da

empresa; a dimensão ambiental que indica a agenda ambiental que os executivos das empresas definem para atender às expectativas do mercado, por fim, a dimensão social que compreende as questões sociais, políticas e éticas.



Figura 1: Triple Bottom Line

Fonte: <https://blogs.ubc.ca/kinaybur/2015/01/21/sustainability-and-triple-bottom-line/>

Na figura 1- *Triple Bottom Line* podemos identificar a junção de três pilares essenciais para uma empresa: a economia, o ambiente e a sociedade, dando origem à sustentabilidade. Dempsey et al. (2011) enfatizam que a sustentabilidade é a junção de três tipos de interesses simultâneos e equilibrados, sendo eles, o aspeto ambiental, social e económico. Nascimento (2012) propõe as mesmas três dimensões da sustentabilidade. A dimensão ambiental incute que o modelo de produção e consumo seja compatível com o meio natural onde se baseia a economia; a dimensão social aponta à diminuição das desigualdades sociais permitindo o acesso a bens e serviços a toda a sociedade sem que se prejudiquem uns aos outros; por fim, a dimensão económica visa a utilização de cada vez menos recursos naturais na produção e consumo.

Bartelmus (2003) apresenta uma definição para cada aspeto de sustentabilidade. Começando pela sustentabilidade ambiental, esta é elucidada como a desmaterialização da atividade económica, ou seja, a diminuição do processamento de material faz com que diminua a pressão sobre os sistemas naturais e aumente a prestação de serviços ambientais para a economia. Segundo o mesmo autor, a sustentabilidade económica é a conservação do capital natural, de modo a que não haja decrescimento económico. A sustentabilidade social está direccionada para homogeneidade social, de modo a que hajam rendimentos mais justos e acessos a bens e serviços, assim como, ao emprego (Lehtonen, 2004).

Elkington (1998) acrescenta que o TBL salienta duas questões: a integração entre os aspetos económicos, social e ambiental, e a integração entre visões de curto e longo prazo. Na primeira, o autor acredita que a sustentabilidade económica não é suficiente para a sustentabilidade global da empresa - é uma visão a curto prazo. Relativamente à segunda questão, o autor considera que a ambição dos lucros imediatos é completamente incompatível com a sustentabilidade pois exige da empresa a satisfação das necessidades das gerações atuais e futuras sem prejuízos – visão de curto e longo prazo.

Souter et al. (2010) apontam características para os diferentes aspetos de sustentabilidade. Para o aspeto económico realça a característica de ser um sistema capaz de produzir bens e serviços numa base contínua mantendo níveis de dívida externa aceitáveis, e de reduzir a pobreza e manutenção de níveis sustentáveis de prosperidade. O aspeto ambiental é caracterizado por ser um sistema que garante uma base de recursos estável, de modo a manter a biodiversidade, estabilidade atmosférica e outros ecossistemas. Por último, o aspeto social tem como características ser um sistema justo na distribuição e nas oportunidades, com prestação adequada de cuidados de saúde, educação e provido de responsabilidade política e ainda, melhoria do bem-estar individual e relacional, obtendo o compromisso social.

Cunha & Cunha (2005) indicam quatro dimensões de sustentabilidade: ecológica e ambiental, económica, sociocultural, política institucional. A sustentabilidade ecológica e ambiental preocupa-se com a preservação e uso racional de recursos naturais e ainda, com o apoio aos ecossistemas para absorção ou recuperação de agressões antrópicas. A sustentabilidade económica procura o crescimento e desenvolvimento económico por meio de alocação e gestão eficiente dos recursos, de forma a garantir não apenas a rentabilidade da empresa em termos microeconómicos, mas também a eficácia económica da sociedade no presente e no futuro. Na sustentabilidade sociocultural está a necessidade de manter a diversidade cultural, valores e práticas já existentes numa região, assim como, o desenvolvimento da cidadania e integração social dos indivíduos apontando os seus direitos e deveres. A sustentabilidade política institucional preocupa-se com a definição e implementação de políticas públicas através do fortalecimento da democracia e os seus mecanismos, e ainda, fortalecimento de instituições e organizações de representação político-social que tenham em consideração os critérios de sustentabilidade.

Os aspetos de sustentabilidade associados à alteração do paradigma das empresas, que tinham como único foco a lucratividade, deram origem ao TBL. As empresas desenvolveram a inovação para melhorar os processos produtivos, gerar valor na cadeia produtiva e alcançar um consumo consciente, após o que, a empresa espera é que os produtos e as embalagens sejam descartados corretamente, contribuindo para uma gestão sustentável (Venturini & Lopes, 2015). Esta gestão sustentável tem como finalidade reduzir os impactos ambientais, gerar valor e atender às exigências sociais.

Lopez et al. (2007) referem que as instituições consideram a sustentabilidade como um elemento que as diferencia dos concorrentes e assim, a sustentabilidade pode ser uma estratégia de criação de valor para manter a competitividade.

Horbach (2005) acrescenta que a sustentabilidade tem três tipos de conflitos que têm de ser cumpridos em simultâneo. O interesse da geração atual em melhorar as condições de vida (sustentabilidade económica), a procura na igualdade das condições de vida entre ricos e pobres (sustentabilidade social) e os interesses das gerações futuras que não estão envolvidos pela satisfação das necessidades da geração atual (sustentabilidade ambiental).

Sartori et al. (2014) enumeram vários desafios da sustentabilidade: implementação de normas de proteção ambiental, identificação da sustentabilidade social, erradicação da pobreza, desenvolvimento humano, estímulo à educação, desenvolvimento e conservação dos recursos ambientais, equilíbrio entre os pilares da sustentabilidade, conciliação dos objetivos locais com os objetivos globais, sensibilização da população, entre outros.

As organizações expõem cada vez mais o compromisso com as questões sociais. Ao desenvolverem ações de sustentabilidade as organizações esperam que estas ações se tornem numa vantagem competitiva. Evangelista (2010) refere que uma empresa sustentável contribui para as três dimensões: proteção ambiental, apoio e fomento ao desenvolvimento económico, seja local, regional ou global, e estímulo e garantia da equidade social. Assim as empresas devem aplicar e aperfeiçoar os seus sistemas de gestão.

Lämsiluoto & Järvenpää (2010) relatam que as questões de sustentabilidade podem tornar-se estratégicas porque influenciam a imagem, a lucratividade, a competitividade, os mercados e os produtos de uma empresa, o que afeta a sobrevivência futura da mesma.

1.2 Sustentabilidade no Setor Público

A sustentabilidade tornou-se uma preocupação para as empresas privadas e acabou por ser também uma preocupação para as empresas públicas, existindo assim vários conceitos e opiniões de diferentes autores relativamente à sustentabilidade no SP.

A sustentabilidade está presente em todos os atos dos gestores públicos, visto que, é considerada como um princípio constitucional associado à Administração Pública. A este nível o conceito de sustentabilidade é visto como um aspeto multidimensional pois engloba as questões éticas, económicas, jurídico-políticas, ambientais e sociais na procura do bem-estar permanente da sociedade (Freitas, 2016).

Junior et al. (2012) referem que o Estado tem um papel fundamental para que a sociedade comece a adotar e a praticar políticas quer no desenvolvimento quer no fornecimento de produtos e serviços, focados na sustentabilidade. Os autores acrescentam que o Estado, especialmente na figura de município, deve ser o primeiro a criar os mecanismos necessários à proteção do meio ambiente tendo em vista a sustentabilidade. O poder público é responsável na implantação de políticas públicas sustentáveis, promovendo a participação de empresas, instituições e cidadãos na procura pela sustentabilidade.

Goes & Morales (2013) acrescentam que a gestão pública é de imensa importância para a população, visto que, é a gestão pública que define os caminhos a seguir para fazer com que o município cresça e se desenvolva. Portanto, a gestão pública é responsável pelo desenvolvimento urbano e económico, por isso a gestão pública deve ter uma missão e todos os procedimentos devem estar interligados com a mesma para que seja cumprida (Lima, 2007). Ball & Bebbington (2008) afirmam que o SP tem como característica influenciar significativamente o quotidiano dos cidadãos, visto que, é fornecedor de diversos serviços e bens essenciais ao bom funcionamento da comunidade.

A sustentabilidade é um valor supremo, desdobrando-se no princípio constitucional que determina a responsabilidade do Estado e da sociedade pela concretização solidária do desenvolvimento material e imaterial, socialmente inclusivo, durável e equânime, ambientalmente limpo, inovador, ético e eficiente, com o intuito de assegurar, preferencialmente de modo preventivo e precavido, no presente e no futuro, o direito do bem-estar (Freitas, 2016).

A sustentabilidade não pode ser considerada como uma opção, tem de ser adotada como uma orientação necessária e incontestável de modo a conservar-se mais capital natural para as gerações futuras, logo todos os mecanismos da sua implementação devem ser solicitados, concentrando todas as esferas do Poder Público para atingir essa meta. As exigências da sustentabilidade envolvem a cooperação entre Estados, entre o Estado e os cidadãos ou grupos da sociedade civil na promoção de políticas públicas e também, o dever de adoção de comportamentos públicos e privados focados nessa meta, de forma a dar expressão concreta à aceitação de condutas comprometidas com o bem-estar das gerações futuras (Poli & Hazan, 2013).

Segundo Brandão et al. (2003), uma cidade sustentável é aquela que é modificada para que sejam considerados os impactos socio-ambientais, respeitando todos os padrões de consumo, dos recursos naturais, das gerações futuras e em consonância com todas as empresas e cidadãos. Os autores referem ainda que a principal tarefa dos gestores públicos é a reorganização do sistema de gestão de forma a tornar a cidade sustentável.

A natureza do SP é adequada à obtenção de bons resultados na elaboração de relatórios de sustentabilidade (Ball & Bebbington, 2008). Existem duas formas de estruturar e apresentar o relatório de sustentabilidade de uma empresa: a *Global Reporting Initiative* (GRI) e a Agenda 21.

A GRI é uma organização sem fins lucrativos que, de acordo com Lopes (2012), visa difundir o recurso das organizações a relatórios de sustentabilidade para que as organizações se tornem mais sustentáveis, estes relatórios permitem a divulgação dos impactos económicos, sociais e ambientais da sua atividade de modo transparente. A GRI (2012) defende a necessidade da implementação de um relatório de sustentabilidade no SP e apresenta motivos para a sua criação:

- Mudança na sociedade, mais consciência do seu papel e mais participação;
- Maior transparência da informação prestada, incluindo informação financeira e não financeira;
- Gestão sustentável de todos os recursos e promoção do interesse público;
- Redução da complexidade através das conexões e pensamentos globais;
- Alinhamento global de todos os relatórios de sustentabilidade disponíveis;
- Integração dos aspetos de sustentabilidade na tomada de decisões.

Um dos principais benefícios dos relatórios de sustentabilidade é auxiliar as organizações públicas a ter uma visão mais abrangente das próprias atividades relativamente à sustentabilidade (GRI, 2005).

Para o SP, o GRI tem como objetivo assegurar a existência de um relatório específico e salientar a necessidade de harmonizar a informação divulgada no SP, dado que, este setor tem a responsabilidade de gerir de forma adequada os bens, serviços e todos os recursos públicos, de acordo com o interesse público (GRI, 2005). Portanto, a elaboração do relatório de sustentabilidade torna-se imprescindível, segue critérios específicos e promove transparência, comparabilidade, consistência e *accountability* das atividades realizadas pelo setor, reforça os compromissos organizacionais e o progresso, melhora a gestão interna, permite identificar expectativas e utilizar essa informação de forma útil para facilitar os compromissos com os *stakeholders* na entidade (Guthrie & Farneti, 2008).

Os órgãos públicos fornecem informação qualitativa e quantitativa dentro das questões TBL, e estas podem ser divididas em três partes: informações sobre o desempenho organizacional, informação sobre as políticas externas e implementação de medidas para o desenvolvimento sustentável, e por fim, informação sobre a situação económica, social e ambiental, que instigam as políticas e medidas adotadas (GRI, 2005).

Por outro lado, a Agenda 21 é um documento de planeamento estratégico sustentável, criado em 1992 no Rio de Janeiro num encontro patrocinado pela Organização das Nações Unidas (ONU) com a participação de 179 países. Os temas abordados neste encontro estavam relacionados com a poluição, o esgotamento dos recursos naturais e a qualidade de vida humana e a relação com o desenvolvimento económico (Nascimento, 2000). Este documento visa que as organizações públicas estejam direcionadas para uma sociedade mais justa, sustentável e com melhor qualidade de vida (Shenini & Nascimento, 2002). Nascimento (2000) acrescenta que neste documento encontramos bases e diretrizes para planos de ação que devem ser elaborados pelo governo de todo mundo, tendo em conta características de cada região. A Agenda 21 recomenda o envolvimento e fortalecimento dos governos locais no interesse de alcançar a sustentabilidade. Shenini & Nascimento (2002) acrescentam ainda que a Agenda 21 é um processo de desenvolvimento de políticas e ações estratégicas para a sustentabilidade e de construção de parcerias entre autoridades locais, comunidade e outros setores para a implementar. Nascimento (2000) afirma que a comunidade global é o reflexo das comunidades locais uma vez que num sistema de relações

complexas, as pequenas ações locais têm impactos globais, surge por isso, a *Agenda 21 Local*. Esta é designada como um processo onde são identificadas oportunidades e obstáculos para que o município alcance o desenvolvimento sustentável. Schmidt & Guerra (2010) referem que o governo local e a *Agenda 21 Local* obtêm uma importância acrescida pela proximidade aos problemas à população, desempenhando um meio mais ajustado à implementação do conceito de desenvolvimento sustentável num território específico.

A *Agenda 21 Local* apresenta os princípios e diretrizes direcionados aos municípios e às comunidades (Shenini & Nascimento, 2002). Ao longo do processo de desenvolvimento da *Agenda 21 Local*, a comunidade reconhece as suas deficiências e as suas inovações, forças e recursos, quando toma as escolhas que a levarão a ser uma sociedade sustentável (Nascimento, 2000). Este processo é a expansão de um trabalho de desenvolvimento permanente nas comunidades para formulação de estratégias, para a procura de recursos e para a fiscalização da implementação de projetos desenvolvidos em conjunto com a Agenda 21 (Nascimento, 2000).

Schmidt & Guerra (2010) afirmam que a *Agenda 21 Local* é vista como um programa de ação que é elaborado de forma participativa e com um maior envolvimento entre o poder local e os agentes locais nas dinâmicas do desenvolvimento. Além da participação da administração autárquica, a *Agenda 21 Local* acarreta a participação ativa de movimentos cívicos, de grupos de interesses, de empresas, de organizações não-governamentais, isto é, dos variados setores que constituem a sociedade civil.

Os autores asseguram que a *Agenda 21 Local* é um importante instrumento de mudança a dois níveis: ao nível do planeamento e ao nível da democratização. Ao nível do planeamento requer uma abordagem contextualizada sendo abrangente nas variáveis a considerar, rigorosa na integração dos problemas e inovadora nos modelos prospetivos. Ao nível da democratização, desafia todos os procedimentos de participação pública e exige novos métodos de obtenção de acordos. A participação pública é um elemento-chave neste processo pois permite aos cidadãos o exercício do direito de auscultação nos processos de decisão política e aumenta a eficiência das decisões.

Portugal foi desenvolvendo e adaptando os aspetos de sustentabilidade ao longo do tempo. O SP, em especial os municípios, não evidenciava intenção na aplicação das práticas e ações sustentáveis (Álvares, 2009). Apesar de ao longo do tempo terem surgido várias alterações, a utilização das ferramentas propostas na *Agenda 21 Local* nos municípios ficou

distante das expectativas apresentadas. As alterações realizadas pelos municípios foram direcionadas para a questão ambiental e houve pouco envolvimento dos cidadãos e não existiram ações direcionadas para os outros dois aspetos de sustentabilidade: económico e social (Álvares, 2009).

Após a análise de sustentabilidade apresentamos dois exemplos de sustentabilidade no SP em dois governos diferentes.

Os autores Adams et al. (2014) apresentam um estudo de sustentabilidade no governo da Austrália. As medidas de desempenho de sustentabilidade mais utilizadas na maior parte dos departamentos são as que estão relacionadas com a produção e com a eficiência de custo e qualidade. As medidas menos usadas pelos departamentos são as medidas de aprendizagem e crescimento e de satisfação dos requisitos legislativos e de gestão dos programas. As medidas de desempenho de sustentabilidade que foram identificadas como as mais utilizadas foram a diversidade dos funcionários e a atividade económica, e as menos utilizadas são as que estão relacionadas com as questões ecológicas e as de bem-estar social. Enquanto as medidas forem voluntárias e não existir vantagem competitiva na adoção das mesmas torna-se impossível a implementação abrangente de relatórios de sustentabilidade e a utilização das medidas de desempenho ambiental e social adotadas no SP.

O autor Ferreira (2013) expõe um estudo de sustentabilidade no município de uma província do Brasil, Franca. Os critérios metodológicos utilizados basearam-se numa definição de cidade sustentável capaz de evitar a degradação e manter a saúde do seu sistema ambiental, reduzir a desigualdade social e fornecer aos seus cidadãos um ambiente saudável. Franca é um município com 13.70% da área legalmente urbanizada. Existiam 34.293 mil lotes vazios com capacidade para infraestruturas: água, esgoto, pavimentação, energia elétrica e iluminação. Um número preocupante no município é o facto de existir 14742 domicílios vagos, estes números requerem alterações na política urbana de modo a que haja ocupação e uso do solo com o objetivo de um desenvolvimento sustentável. Com vista à alteração da ocupação e uso do solo, esta questão municipal começou a ter um papel importante nas políticas do Governo. No entanto, os indicadores disponíveis sobre o desenvolvimento local e regional não garantem que o crescimento urbano tenha ajudado a superar os obstáculos existentes para uma melhor distribuição de rendimentos.

CAPÍTULO II – BALANCED SCORECARD

Neste capítulo, abordaremos a evolução do BSC abrangendo as suas perspectivas e o mapa estratégico, faremos a contextualização do BSC no SP e por fim, trataremos o tema sobre SBSC, assim como a integração dos aspetos de sustentabilidade e a sua composição.

2.1 Evolução do Balanced Scorecard

Robert Kaplan e David Norton desenvolveram em 1992 uma ferramenta de avaliação e medição do desempenho das empresas, um sistema de controlo de gestão denominado de BSC. Os autores definiram o BSC como sendo um conjunto de medidas financeiras – que determinam os resultados de ações passadas – que se complementam com medidas operacionais sobre a satisfação do cliente, processos internos, inovação e melhoria da organização, que são os estimuladores do desempenho financeiro futuro, demonstrando uma visão rápida e vasta do negócio aos gestores.

O BSC permite à empresa ordenar todos os seus processos de gestão e focar toda a organização na implementação de uma estratégia a longo prazo (Kaplan & Norton, 1996). Os autores acrescentaram que além de o BSC fornecer uma estrutura para coordenar a implementação da estratégia, permite que a própria estratégia progrida conforme as mudanças quer no ambiente competitivo, quer no ambiente de mercado e no ambiente tecnológico da empresa.

Kaplan & Norton (1992) apresentam as quatro perspectivas que exibem o desempenho da organização. A perspectiva financeira é descrita pelos autores (Kaplan & Norton, 2001) sendo a estratégia de crescimento, lucratividade e risco tendo em consideração a perspectiva do acionista. No entanto, segundo Figge et al. (2002) esta perspectiva mostra a estratégia que leva ao sucesso económico, desta forma a perspectiva financeira assume um papel de definição do desempenho financeiro que uma estratégia deve alcançar e ainda, reflete as ações e os resultados das outras perspectivas. A perspectiva do cliente apresenta a estratégia para criar valor e diferenciação na ótica do cliente (Kaplan & Norton, 2001). Nesta perspectiva a criação de valor para o cliente é definida por objetivos estratégicos, metas, medidas e iniciativas que têm como objetivo a obtenção de uma vantagem competitiva nos segmentos de mercado pretendidos (Figge et al., 2002). A perspectiva de processos internos identifica os processos internos que são cruciais para que a empresa considere as expectativas dos clientes e dos acionistas (Figge et al., 2002), criando satisfação aos mesmos (Kaplan & Norton, 2001). Por fim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento abrange os

recursos e estruturas necessários de modo a que os objetivos das outras perspectivas sejam alcançados, principalmente, os sistemas de informação, a qualificação, motivação e orientação dos objetivos dos funcionários (Figge et al., 2002).

Translating Vision and Strategy: Four Perspectives

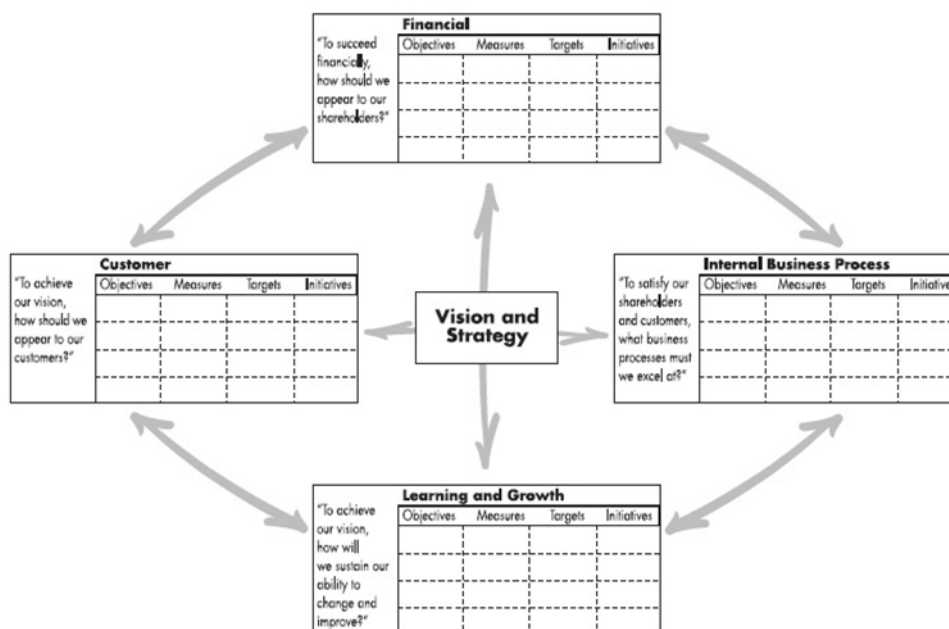


Figura 2: Tradução da visão e da estratégia: quatro perspectivas (Kaplan & Norton, 1996, pp.39).

A figura 2 - *Tradução da visão e da estratégia: quatro perspectivas* revela que a visão e a estratégia de uma organização têm de estar interligadas com as perspectivas do BSC. A perspectiva financeira abrange a questão de como a empresa se pode desenvolver e criar valor, a perspectiva dos processos internos foca a questão de quais os processos que se devem destacar de forma a satisfazer os acionistas e os clientes, na perspectiva de aprendizagem e crescimento a questão centra-se na forma de melhorar os processos de modo a alcançar a visão da organização, por fim, a perspectiva dos clientes deve-se focar na forma como a empresa se vai posicionar perante os clientes (Kaplan & Norton, 1996). Para cada perspectiva devem ser identificados os objetivos, medidas, metas e iniciativas para que seja mais fácil descrever a estratégia.

Segundo Figge et al. (2002), o objetivo do BSC é formular um sistema hierárquico de objetivos estratégicos nas quatro perspectivas, provenientes da estratégia de negócios e alinhadas com as perspectivas financeiras. A partir desta base inicial das perspectivas, desenvolveram uma estrutura geral para descrever e implementar a estratégia, que seria mais

útil, para o planeamento financeiro e relatórios, que a estrutura tradicional (demonstração de resultados, balanço patrimonial e demonstração de fluxo de caixa). Esta nova estrutura chama-se “Mapa Estratégico”, que é uma arquitetura lógica e ampla para descrever a estratégia da empresa (Kaplan & Norton, 2001).

Segundo Kaplan & Norton (2001), o mapa estratégico aponta os fatores críticos e os vínculos para a estratégia organizacional tais como: objetivos de crescimento e de produtividade que aumentem o valor para o acionista; aquisição e retenção de clientes, e de mercado fazendo com que os lucros aumentem; propostas de valor atrativas que levariam o cliente a fazer negócios de margem superior com a empresa; inovação e aperfeiçoamento em produtos, serviços e processos para a satisfação do cliente, promoção de melhorias operacionais e atendimento às expectativas da comunidade e interesses legais; investimento em capital intelectual e sistemas para incentivar e sustentar o crescimento.

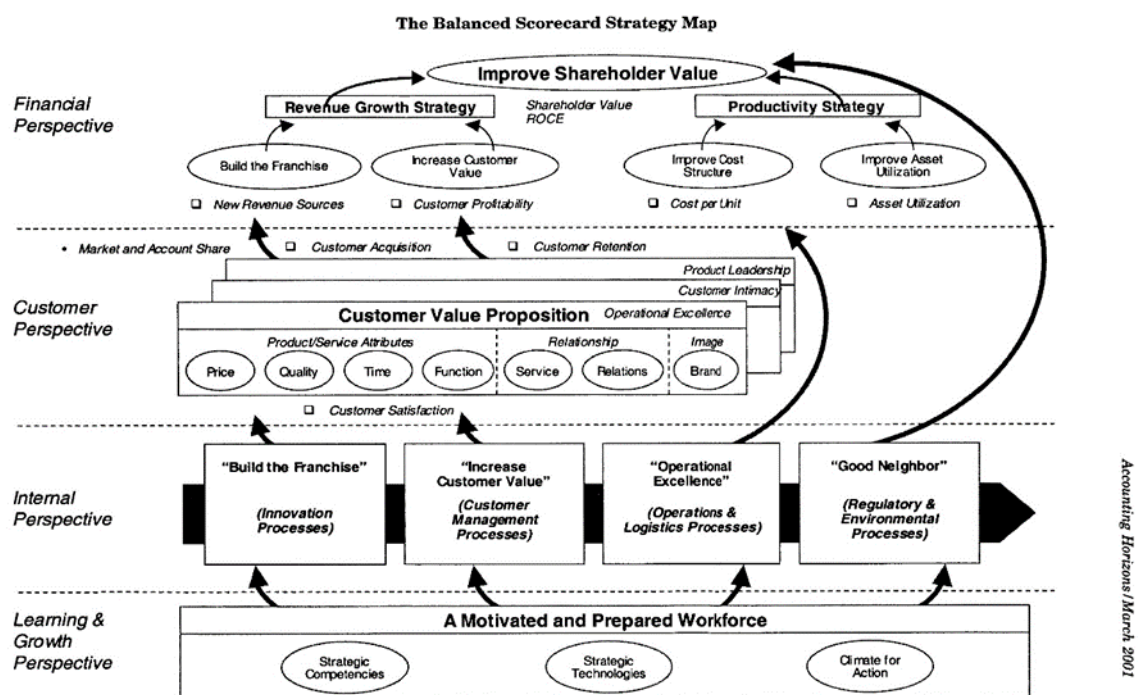


Figura 3: Mapa estratégico do BSC (Kaplan & Norton, 2001, pp. 92).

A figura 3 - *Mapa estratégico do BSC* apresenta um exemplo de um mapa estratégico e como podemos observar, é a representação gráfica do BSC. O mapa expõe os resultados que a organização pretende obter e quais os procedimentos para os alcançar (Kaplan & Norton, 2001). Na perspetiva financeira as empresas procuram aumentar os lucros e aumentar o valor para os acionistas, para isso têm duas abordagens, o crescimento de receita e de produtividade. O crescimento de receita tem dois elementos essenciais, construir a

franquia com receitas de novos mercados, novos produtos e novos clientes, e aumentar as vendas para os clientes existentes; o crescimento da produtividade passa por melhorar a estrutura dos custos minimizando as despesas diretas e indiretas e utilizar os ativos com mais eficiência. Na perspectiva dos clientes é defendido que as empresas precisam de uma estratégia operacional de excelência destacando-se pela prática dos preços competitivos, qualidade e seleção dos produtos, pelo prazo de entrega e pela entrega feita dentro do prazo estipulado. As empresas devem ainda realçar a qualidade do relacionamento com os clientes. Com uma estratégia de liderança de produto, a empresa deve-se focar na função do mesmo, nos recursos e no desempenho do produto e serviço. Na perspectiva de processos internos, o objetivo é alcançar uma proposta de valor diferenciada para os clientes e as melhorias de produtividade para os objetivos financeiros. Construir a franquia visa desenvolver a inovação em novos produtos e serviços e ingressar em novos mercados e segmentos de clientes. Aumentar o valor do cliente apresenta como intenção expandir e aprofundar o relacionamento com os clientes existentes. Por fim, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, os gestores determinam as capacidades e habilitações dos funcionários, a tecnologia e o clima institucional necessários para apoiar a estratégia.

2.2 O Balanced Scorecard no Setor Público

O BSC pode ser aplicado a qualquer organização, inclusive organizações públicas e ainda, sem fins lucrativos (Niven, 2003).

Segundo Kaplan & Norton (2001), o BSC é um importante método no SP, para comunicar aos eleitores os resultados obtidos nas diferentes áreas que constituem cada instituição e para definir a missão da mesma, e elevar a relevância da perspectiva dos clientes.

O BSC aplicado ao SP é idêntico ao modelo original. A diferença está no ajustamento das relações causa-efeito da perspectiva financeira e da perspectiva do cliente. A perspectiva do cliente assume o topo do modelo, sendo esta a principal diferença entre as instituições públicas e privadas na aplicação do BSC. Estas instituições apresentam como clientes a própria sociedade pois a satisfação das suas necessidades e a melhoria do bem-estar da sociedade são a principal preocupação destas instituições (Kaplan & Norton, 2001).

Niven (2003) defende que a missão deve ocupar o ponto mais alto do BSC, estando orientada para os munícipes e não para os aspetos financeiros. O autor acrescenta ainda que

para o cumprimento dos objetivos estabelecidos na perspectiva financeira, de processos internos e de munícipes, as instituições públicas têm de criar esforços na perspectiva de aprendizagem e crescimento, fazendo com que melhore a atuação dos funcionários. A missão ao surgir no topo do modelo, funciona como se de uma perspectiva se tratasse de modo a que todos os objetivos, metas e iniciativas das restantes perspectivas se direcionem para ela, de forma a se identificar a razão da sua existência. A perspectiva dos clientes atinge uma importância superior, aparecendo logo a seguir à missão, abrange todas as pessoas que utilizem ou influenciem os serviços prestados pela organização. A perspectiva financeira opera como um recurso necessário para o cumprimento da missão.

Na figura abaixo, observa-se a estrutura das quatro perspectivas adaptadas ao SP, segundo Niven (2003).



Figura 4: Adaptação das quatro perspectivas ao SP (Niven, 2003, pp.32).

Nesta adaptação de Niven (2003), o foco permanece na missão da instituição pública e foca-se na perspectiva dos clientes que pretende responder a duas questões: “Quem definimos como clientes? e Como criamos valor para o cliente?”. O cliente assume o papel mais importante para a organização pública. A perspectiva que se segue é a de processos internos que pretende responder à questão “Quais os processos que teremos que ser

excelentes para satisfazer os clientes, cumprindo limites orçamentais?”. De modo a que se consiga destacar os processos fundamentais na prestação de serviços ao cliente, a perspectiva de aprendizagem e crescimento visa responder à questão “Como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento, satisfazendo as exigências que nos são colocadas?” para que o BSC tenha um bom funcionamento. Por fim, a perspectiva financeira responde à questão “Como acrescentamos valor para o cliente, mantendo o controlo dos custos?”, nenhuma organização satisfaz os clientes sem recursos financeiros.

Kaplan & Norton (2001) defendem que a perspectiva financeira deve “perder relevância” no modelo original, dando lugar à missão do serviço público, como podemos observar na figura abaixo.

Adapting the Balanced Scorecard Framework to Nonprofit Organizations

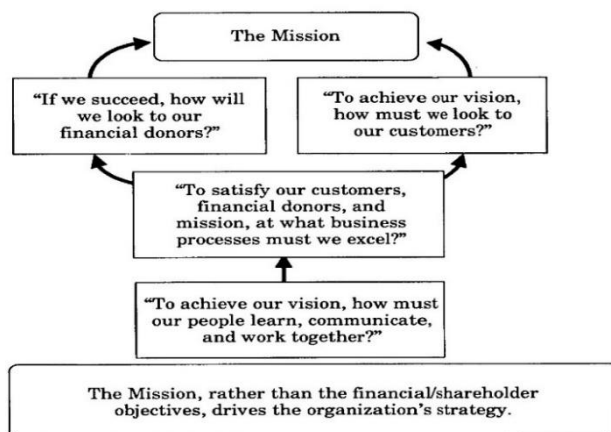


Figura 5: Adaptação do BSC ao SP (Kaplan & Norton, 2001, pp.100).

Na figura 5 - *Adaptação do BSC ao SP*, os autores Kaplan & Norton (2001) apresentam as perspetivas do BSC ajustadas a instituições públicas. No topo do BSC apresentam a missão da organização, em segundo lugar a perspetiva financeira e a de clientes, de seguida a perspetiva dos processos internos e por fim, a perspetiva de aprendizagem e crescimento. A missão impulsiona a estratégia da organização.

The Financial/Customer Objectives for Public Sector Agencies May Require Three Different Perspectives

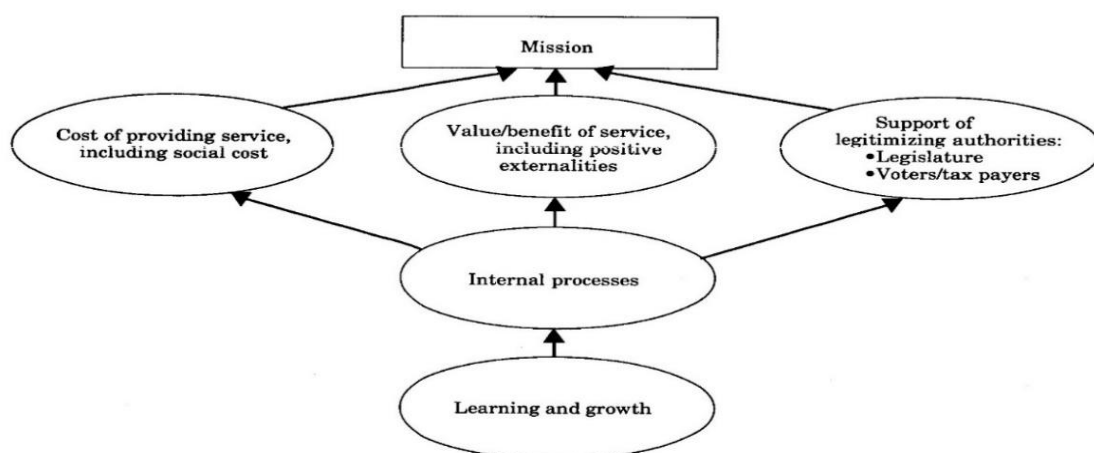


Figura 6: Estrutura do BSC para o SP com três relevantes perspectivas (Kaplan & Norton, 2001, pp.101)

A adaptação do BSC às organizações do SP faz com que a estrutura do BSC tradicional seja alterada pois o ponto principal passa a ser a missão da organização, como podemos comprovar na estrutura modificada apresentada por Kaplan & Norton (2001) (Figura 6 - *Estrutura do BSC para o SP com três relevantes perspectivas*) que apresenta um ajustamento de três perspectivas de alto nível. No topo permanece a missão da organização e em seguida, e ao mesmo nível, surge a perspectiva de custo incorrido, a perspectiva de criação de valor e a perspectiva de apoio legítimo das autoridades, por último, surge a perspectiva de processos internos e a de aprendizagem e crescimento. Verifica-se que as três perspectivas substituem a perspectiva de clientes e a financeira.

Como referido anteriormente, Kaplan & Norton (2001) apontam ajustamentos para três perspectivas de alto nível fundamentais para uma instituição pública: custo incorrido, criação de valor e apoio legítimo das autoridades. A perspectiva do custo incorrido evidencia a importância da eficiência operacional. O cálculo do custo deve abranger quer os custos da instituição quer os custos sociais que fixam aos cidadãos e às empresas. Deste modo, a instituição deve minorar os custos diretos e os sociais para que consiga cumprir a sua missão. A perspectiva da criação de valor aponta os benefícios criados para os cidadãos, o que a torna mais problemática e difícil de medir. É difícil estimar financeiramente os benefícios gerados pelas melhorias na educação, na saúde, na segurança, e no ambiente. Os cidadãos vão relacionar os custos com os *outputs* da instituição. Relativamente ao apoio legítimo das

autoridades, os clientes destas instituições são os contribuintes que fazem com que as mesmas funcionem. A instituição deverá cumprir os objetivos da sua legislatura. Depois de definidas as três perspetivas referidas acima, a instituição deve identificar os objetivos para os processos internos, e aprendizagem e crescimento.

Kaplan & Norton (2001) referem que a grande dificuldade é a definição da estratégia pois é um processo complexo para a maior parte das instituições públicas. Para Niven (2003) as adversidades que mais se destacam na implementação do BSC no SP são: dificuldades na medição dos resultados finais, resultados alcançados como veículo de punição, definição da missão, dificuldade por parte dos cidadãos na compreensão dos resultados negativos, legislaturas curtas que interferem na implementação de novos sistemas, cultura que não confia nas soluções empresariais, existência de menor competitividade dificultando a introdução das alterações, limitações técnicas; qualificação dos recursos humanos, desenvolvimento de indicadores inovadores e restrições orçamentais.

Apresentamos de seguida dois exemplos de implementação do BSC no SP: na cidade de Charlotte e no município de Ipiranga.

A cidade de Charlotte, na Carolina do Norte, é um dos exemplos da implementação do BSC no SP. Esta cidade tinha a missão e a declaração de visão traduzidas na vontade de proporcionar serviços de alta qualidade aos seus cidadãos. De forma a facilitar a concretização da missão e da visão implementaram o BSC. Esta missão faria com que os cidadãos escolhessem a cidade para viver. Para a implementação do BSC, tiveram que definir os assuntos estratégicos: a segurança da comunidade, os transportes, a cidade dentro de outra cidade, reestruturação da gestão e o desenvolvimento económico. De seguida, definiram os objetivos estratégicos para cada perspetiva do BSC, de modo a criarem o BSC para a cidade (Kaplan & Norton, 2001).

No município de Ipiranga era fundamental que a criação de um BSC fosse focada nos cidadãos e sustentabilidade do bem-estar dos mesmos, a estratégia adotada seria baseada no cidadão. O primeiro passo foi identificar os focos estratégicos do município: o desenvolvimento da comunidade, o governo eficiente e eficaz, o desenvolvimento económico e social e por fim, o desenvolvimento dos serviços públicos. Após a identificação destes quatro focos, definiram os objetivos para cada perspetiva. Os objetivos estratégicos da perspetiva do cidadão estão relacionados com os programas do Governo, representando os principais serviços que o município presta, de modo a proporcionar uma melhor qualidade

de vida aos cidadãos. Na perspectiva financeira, os objetivos estratégicos devem atuar na gestão dos recursos públicos de forma eficiente e eficaz, reduzindo os seus custos e as despesas e procurar novas fontes de financiamento. A perspectiva dos processos internos contempla os objetivos que determinam o funcionamento da organização e na forma como podem alcançar a satisfação dos cidadãos. Estes objetivos identificam quais os processos que criam valor para o cidadão permitindo identificar as melhorias na prestação dos diversos serviços públicos e no desenvolvimento de políticas públicas que satisfaçam as necessidades da população. Por fim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento é a base para que todas as outras tenham êxito. O objetivo estratégico desta perspectiva possibilita o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos serviços municipais promovendo as formações e o desenvolvimento de habilidades que garantem a melhoria contínua na prestação de serviços (Faria et al., 2008).

2.3 Sustainability Balanced Scorecard

A sustentabilidade é uma tendência que permite às instituições envolver questões sociais, económicas e ambientais na estratégia e na gestão (Kalender & Vayvay, 2016).

O BSC é um ponto de partida para incorporar as questões ambientais e sociais ao principal sistema de gestão de uma instituição. A gestão de sustentabilidade com o BSC proporciona a superação de lacunas das abordagens convencionais dos sistemas de gestão ambiental e social, incluindo os três pilares da sustentabilidade numa ferramenta de gestão estratégica única e abrangente (Figge et al., 2002).

O SBSC deriva do BSC tradicional, embora com uma estrutura e conteúdo diferentes, e integra os três pilares da sustentabilidade (Bieker, 2003). Trata-se de uma ferramenta que foi desenvolvida para se concentrar em aspetos qualitativos. Além de ter uma estrutura mais ampla, ao integrar os três pilares da sustentabilidade o SBSC fornece ainda uma metodologia para preencher a lacuna entre o nível estratégico e operacional das instituições (Kalender e Vayvay, 2016).

O SBSC fornece uma orientação inicial para os gestores tomarem decisões sobre a integração dos objetivos ambientais e sociais no sistema de gestão de desempenho da organização (Hansen & Schaltegger 2016).

Uma vez que o BSC apoia na identificação e na gestão de melhorias de forma simultânea dos objetivos de negócios ambientais, sociais e financeiros, um BSC de

sustentabilidade preenche o requisito principal do conceito de sustentabilidade para uma melhoria permanente do desempenho dos negócios em termos financeiros, ambientais e sociais (Figge et al., 2002).

Os pilares de sustentabilidade podem ser incorporados num BSC de três opções possíveis, ou seja, integração de aspetos ambientais e sociais nas quatro perspetivas do BSC tradicional, por meio da criação de uma nova perspetiva, ou criando um SBSC isolado.

Na primeira opção, os aspetos de sustentabilidade tornam-se parte integrante do BSC tradicional quando são integrados nas quatro perspetivas. Portanto, os mesmos são integrados de forma automática nos elos de causa e efeito da instituição e orientados hierarquicamente para a perspetiva financeira fazendo com que a estratégia seja bem-sucedida (Figge et al., 2002; Butler et al., 2011). A integração de aspetos de sustentabilidade nas quatro perspetivas do BSC tradicional sucede de forma parcial ou abrangente. A integração parcial inclui apenas alguns indicadores de sustentabilidade em algumas das quatro perspetivas, normalmente na perspetiva de clientes e de processos internos. No entanto, esta abordagem pode limitar as práticas e resultados de sustentabilidade corporativa na instituição. A integração abrangente desenvolveria as questões de sustentabilidade que são completamente integradas em todas as perspetivas do BSC tradicional, exigindo às instituições um compromisso que muitas não conseguiriam cumprir por falta de recursos ou por conflitos com a cultura institucional existente (Butler et al., 2011). Segundo os autores, este tipo de integração pode ser útil para as empresas que já tenham um BSC e que estejam dispostas a evoluir esse BSC para adicionar práticas de desenvolvimento sustentável, bem como para empresas que estão com o BSC em desenvolvimento e que acreditam na necessidade de incorporar as questões de sustentabilidade.

Na segunda opção Butler et al. (2011) defendem que a adição de uma perspetiva ao BSC é a abordagem mais clara para as instituições que pretendem tornar a sustentabilidade no fator-chave da instituição. Figge et al. (2002) referem ainda que a integração de aspetos ambientais e sociais inexistentes no sistema de mercado, mas estrategicamente relevantes na estrutura do BSC, faz com que seja criada a quinta e nova perspetiva. Os autores acrescentam ainda que a necessidade de criar uma nova perspetiva surge quando os aspetos de sustentabilidade estrategicamente relevantes fora do sistema de mercado podem afetar o desempenho de uma instituição nas quatro perspetivas do BSC tradicional. A criação da quinta perspetiva poderia proporcionar mais visibilidade, contudo, não necessariamente

maior importância aos aspetos de sustentabilidade. Apesar de melhorar a importância da sustentabilidade para a empresa, esta opção é mais facilmente encontrada em empresas que têm uma maior exposição relativamente a questões de sustentabilidade (Butler et al., 2011). Epstein & Wisner (2001) expõem várias razões para que as empresas possam estabelecer uma perspetiva de sustentabilidade separada do BSC: a responsabilidade social e ambiental passa a ser classificada como essencial para a estratégia organizacional e não somente como um meio para melhorar a eficiência operacional; ao criar uma quinta perspetiva a atenção dos gestores e dos funcionários passa a focar-se nas questões ambientais e sociais e assim transforma-se num valor corporativo central; quando uma empresa tem problemas sociais e ambientais com muita relevância e pretende destacar a sua relevância; quando a alocação de recursos para a responsabilidade social e ambiental for excessiva e a empresa quiser destacar a ligação entre os recursos e a estratégia da empresa.

A terceira opção leva-nos à criação de um BSC de sustentabilidade separado. Butler et al. (2011) referem que esta opção é a criação de um BSC de sustentabilidade apenas para questões ambientais e sociais, separado do BSC convencional. Apesar disso, Figge et al. (2002) afirmam que um SBSC não pode ser desenvolvido sem uma junção com o BSC tradicional, mas sim derivado deste. Ou seja, um SBSC derivado seria uma parte gerada por uma das alternativas de integração anteriores. Um SBSC em separado pode ter utilidade para muitas instituições, sejam aquelas que não possuem BSC, mas que tencionam medir ou integrar a sustentabilidade ou aquelas que já têm um BSC em funcionamento e não pretendem alterá-lo (Butler et al., 2011; Kalender & Vayvay, 2016). Butler et al. (2011) sugerem um SBSC inclua quatro perspetivas sendo elas, a perspetiva de sustentabilidade, de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. A perspetiva de sustentabilidade evidência o resultado triplo da prosperidade económica, a qualidade ambiental e a justiça social; a perspetiva de clientes incluiria medidas de ética nos negócios, práticas trabalhistas e o impacto na sociedade; a perspetiva de processos internos foca-se nos processos, nos produtos, nas ferramentas e nos sistemas internos e externos organizacionais específicos; por fim, a perspetiva de aprendizagem e crescimento destaca a sinergia organizacional, a formação e a investigação e desenvolvimento.

Na figura abaixo, Figge et al. (2002) apresenta um exemplo de um mapa estratégico de um SBSC.

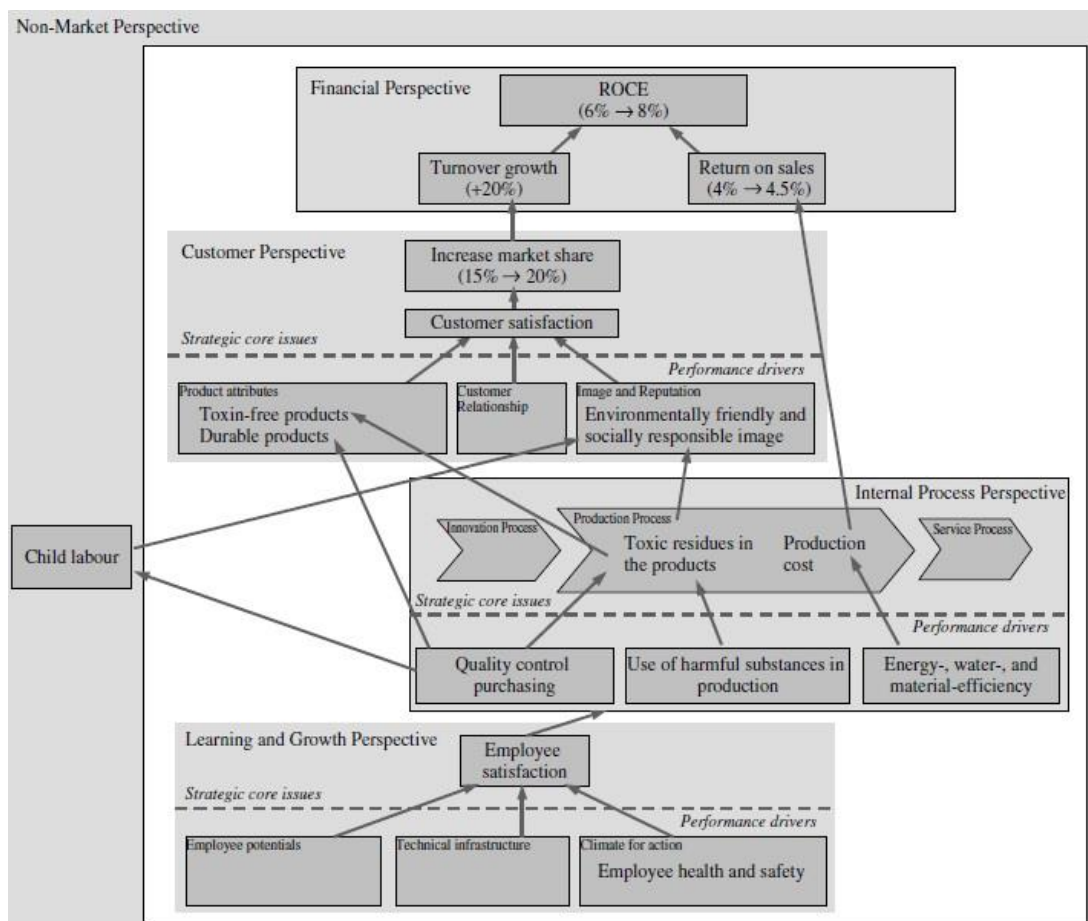


Figura 7: Exemplo de SBSC como um mapa estratégico (Figge et al., 2002, pp. 282).

Neste exemplo, a perspectiva de sustentabilidade é incorporada em cada perspectiva do BSC tradicional, os autores seguiram a primeira opção apresentada anteriormente. Podemos verificar que o SBSC introduz questões relacionadas aos elementos sociais, ambientais e económicos nas perspectivas do BSC, com o intuito de contruir uma lógica do BSC com as questões da dimensão TBL (Nicolleti et al. 2018).

Após a identificação e alinhamento dos aspetos estrategicamente relevantes, é necessário definir os indicadores, metas e medidas para o controlo do desempenho de forma a alcançar contribuições por parte da empresa para a sustentabilidade.

Segundo Figge et al. (2002) o processo de formulação de um SBSC deve preencher três requisitos: o processo deve direccionar a integração da gestão ambiental e social à gestão do negócio, o processo deve garantir que o SBSC formulado é próprio para a unidade de negócios e os aspetos ambientais e sociais de uma unidade de negócios devem ser integrados

conforme a sua relevância estratégica, portanto, é necessário saber se há a necessidade da criação de uma nova perspectiva.

Os autores asseguram que com base nestes requisitos, o processo de formulação de um SBSC passa por três etapas essenciais:

- 1ª Etapa: escolha da unidade de negócios estratégica. Antes que um SBSC possa ser estruturado, a gestão tem que chegar a acordo acerca da estratégia da empresa.
- 2ª Etapa: identificação da exposição ambiental e social da unidade de negócios. O objetivo desta etapa é a identificação de todas as questões sociais e ambientais de forma a obter uma lista abrangente de todas essas questões estrategicamente relevantes.
- 3ª Etapa: determinação da relevância estratégica dos aspetos ambientais e sociais. Quer para o BSC tradicional quer para o SBSC, a identificação e o alinhamento dos aspetos estrategicamente relevantes são a etapa central. O objetivo desta etapa é a tradução da estratégia formulada verbalmente de uma unidade de negócios em objetivos e indicadores vinculados.

Quando o SBSC está totalmente implementado, descreve as relações entre as estratégias organizacionais expressas a longo prazo e as medidas financeiras e não financeiras e qualitativas e quantitativas (Butler et al., 2011). Os autores afirmam que o SBSC facilita uma orientação tangível sobre as estratégias, apoiam na criação de valor para o acionista. Acrescentam ainda que existem medidas, metas e objetivos escolhidos para a inclusão da sustentabilidade dentro de uma perspectiva, que são: ser controlável para os funcionários da empresa, quantificável e que inclua todos os elementos componentes quando uma medida multidimensional for usada.

Neste capítulo, analisamos o estudo de caso quanto à sua natureza, à sua abordagem e objetivos. Realçamos o objetivo principal do estudo de caso e as questões de investigação. Descrevemos a forma como analisamos os dados recolhidos.

3.1 Objetivos e questões de investigação

Este trabalho apresenta um estudo de caso de natureza exploratória. Esta natureza tem o objetivo de propiciar maior familiaridade com o assunto em análise, de modo a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Esta natureza na maioria dos casos envolve um levantamento bibliográfico, entrevistas com indivíduos que tiveram experiências práticas com o assunto em análise e análise de exemplos que estimulem a compreensão (Gil, 2007).

Relativamente à abordagem, a pesquisa é qualitativa, ou seja, os dados analisados não são de representação numérica, mas sim, um aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, entre outros. A pesquisa qualitativa tem como propósito explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de factos, pois os dados analisados são não-métricos e podem ter diferentes abordagens. Esta pesquisa preocupa-se com aspetos da realidade que não podem ser quantificados, focando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (Gerhardt & Silveira, 2009).

Quanto aos objetivos, o estudo de caso, assenta numa pesquisa descritiva pois descreve fenómenos ou estabelece relações entre variáveis. Classifica, explica e interpreta fatos que ocorrem (Trivinõs, 1987).

Quanto ao objetivo principal, o trabalho consiste num estudo de caso, ou seja, caracteriza-se como um objeto que se analisa profundamente de modo a que haja um conhecimento amplo e detalhado (Yin, 1994).

O propósito deste trabalho é desenvolver um SBSC para uma organização pública. Neste sentido foram identificadas as seguintes questões de investigação:

- Como estruturar as perspetivas do BSC numa autarquia?
- Como interligar as questões de sustentabilidade num BSC?
- Como articular as várias perspetivas do SBSC numa autarquia?

3.2 Recolha e análise de dados

Os métodos utilizados e as etapas do processo de desenvolvimento do SBSC abrangeram uma análise documental, diversa informação disponível no *site* da CMV e um questionário ao presidente da CMV.

O primeiro contacto com a autarquia foi realizado no dia 27 de maio de 2019, tendo sido presencial. Foi obtida autorização para a realização deste estudo, via e-mail.

Inicialmente, estava prevista a realização de várias entrevistas presenciais a colaboradores responsáveis de cada departamento. Por motivos de força maior as mesmas não foram possíveis. Contudo, manteve-se ao longo do trabalho, troca de e-mails com a autarquia e realizadas várias chamadas telefónicas, com o propósito de validar a informação, esclarecer dúvidas e obter novas informações. Neste sentido, realizou-se apenas um questionário com a autoridade máxima da CMV, o seu presidente Victor Hugo Salgado. A resposta ao questionário foi efetivado de forma generalizada e por escrito, mas permitiu validar os documentos analisados e a proposta de SBSC, entretanto construída. As questões (Apêndice I – Questionário) foram enviadas por e-mail no dia 19 de agosto de 2019, tendo-se obtido resposta, pela mesma via, no dia 22 de novembro de 2019.

Além do questionário efetuou-se uma exaustiva análise documental à vasta informação constata no *site* da autarquia, dos quais se destacam: Documentos Previsionais de 2019, Mapa de Pessoal 2020, Organograma 2015, Mapa de Freguesias 2013 e Relatório de Sustentabilidade de 2015 (Apêndice II – Documentos Consultados da CMV). Nos Documentos Previsionais consta o Relatório de Atividades, o Orçamento e as Grandes Opções de Plano (GOP) para 2019. Estes documentos viabilizaram a identificação de inúmeros aspetos estrategicamente significativos no contexto ambiental, social e económico. Foram essenciais para o levantamento dos possíveis objetivos estratégicos e também para a identificação das características e prioridades para a autarquia e essenciais para a construção do SBSC. O Mapa de Pessoal exibia a quantidade e a função dos colaboradores da CMV, o Organograma espelhava os departamentos da CMV e o Mapa de Freguesias a quantidade de freguesias do concelho e ainda o nome das mesmas. O Relatório de Sustentabilidade contém um plano de ação para a energia sustentável onde são evidenciadas várias medidas para a sustentabilidade energética e contém vários programas para benefício energético e ambiental.

Esta análise foi completada com outras fontes de dados provenientes do *site* da CMV, nomeadamente iniciativas e notícias diversas (Apêndice III – Lista da Informação Consultada do *Site* da CMV).

Este estudo de caso incide sobre a criação de um SBSC numa organização do SP, em particular, uma autarquia. Foi escolhida uma autarquia pelo facto de hoje em dia, as autarquias se preocuparem com o meio ambiente e de darem grande importância à implementação de medidas e divulgarem ações de modo a que os munícipes e as empresas do município se sintam sensibilizados para com a sustentabilidade.

O estudo começa com a construção da estrutura de tradução de estratégia em termos operacionais, apresentamos os objetivos estratégicos para as perspetivas tradicionais do BSC e incluímos uma quinta perspetiva de sustentabilidade para observação dos aspetos sociais e ambientais.

Com base no Organograma (2015) começamos por identificar as perspetivas, interligá-las com as divisões da organização e apresentar as ligações entre as mesmas.

De referir que os indicadores e as metas para os objetivos estratégicos das perspetivas não foram identificados pela autarquia. De modo, a que fosse possível completar os quadros das cinco perspetivas, deduzimos os indicadores e as metas através da informação identificada da análise documental.

Seguidamente procedemos à construção do mapa estratégico para a autarquia com as respetivas relações de causa e efeito entre as cinco perspetivas do SBSC.

Neste capítulo expomos a caracterização da organização em análise, construímos o SBSC para a autarquia e o seu mapa estratégico, analisamos os resultados obtidos através do mapa estratégico para podermos chegar às respetivas conclusões.

4.1 Caracterização da organização

O município de Vizela está enquadrado na região norte de Portugal e integra ainda a sub-região do Ave. O nome “Vizela” deriva do nome do rio que o atravessa, o Rio Vizela. Tornou-se concelho a 19 de março de 1998 sendo este dia decretado Feriado Municipal. Vizela estende-se por uma área de 24km², composto por 5 freguesias como se pode observar na Figura 8 - *Mapa de freguesias do concelho de Vizela* e acolhe 24 mil habitantes.



Figura 8: *Mapa de freguesias do concelho de Vizela*

A CMV, órgão executivo municipal, é representada pelo Presidente Victor Hugo Salgado com mandato de 2017 a 2021, e por seis vereadores.

A missão da autarquia constitui a definição e execução de políticas que permitam prestar aos cidadãos um serviço público cada vez mais eficaz e eficiente, simplificando procedimentos e aproximando os munícipes da sua autarquia. Assegura a qualidade na prestação dos serviços essenciais e promove a aplicação sustentável dos recursos disponíveis, com o objetivo da defesa dos interesses e da satisfação das necessidades da

população local. Por sua vez, a visão passa pela promoção do desenvolvimento integrado, sustentado e harmonioso do concelho, diminuindo assim as desigualdades entre as freguesias e gerando uma crescente qualidade de vida aos vizelenses, de modo a afirmar-se e a ser reconhecido como uma referência ao nível do turismo, da competitividade e inovação, entre os municípios da mesma dimensão.

A CMV está organizada em várias divisões como podemos ver no organograma da autarquia apresentado abaixo:

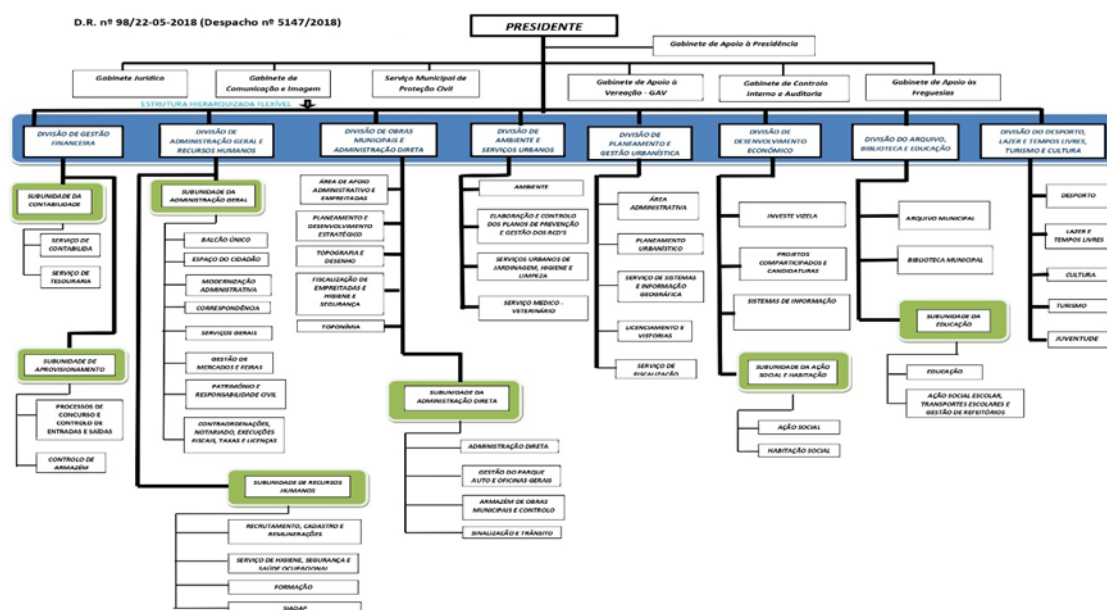


Figura 9: Organograma da CMV

Na estrutura organizacional apresentada acima, colaboram 252 indivíduos, independentemente do tipo de vínculo. Dos 252 indivíduos são 53,97% referentes a pessoal assistente operacional, 25,40% assistentes técnicos, por fim, os técnicos superiores, coordenadores técnicos, fiscais municipais, especialistas e técnicos informáticos, representam os restantes 20,63% (Mapa de Pessoal, 2020).

O Orçamento de 2019 foi elaborado com base em três princípios importantes para a autarquia: o aumento do investimento, a contenção da despesa e a gestão cuidadosa e transparente. A previsão de receitas e despesas referidas no orçamento para 2019 é de 19.887.473,19€. Nesta previsão de receitas e despesas estão incluídas as receitas e despesas correntes e as receitas e despesas de capital. As receitas correntes têm um peso mais significativo na estrutura da receita com um valor de 69.29%, no entanto, as despesas de capital representam 50.92% da estrutura da despesa. As receitas correntes são influenciadas

pelas transferências correntes e pelos impostos, por sua vez nas receitas de capital são evidenciadas as transferências de capital. Relativamente às despesas, nas correntes distinguem-se as despesas com o pessoal e a aquisição de bens e serviços, nas despesas de capital sobressai a aquisição de bens de capital tendo um peso de 43.23% no total das despesas de 2019.

Além de todas as despesas mencionadas no orçamento, a autarquia elaborou as GOP (2019). Na estrutura funcional das GOP estão englobadas as funções gerais, sociais, económicas e outras funções administrativas. As funções gerais são as dos serviços gerais da administração pública e a segurança e ordem públicas. As funções sociais são as que englobam a educação, a habitação, o ambiente e os serviços culturais, recreativos e religiosos. Nas funções económicas estão os transportes e as comunicações. As funções sociais são as que têm maior peso nestas GOP's tendo por base a requalificação da Escola Secundária de Vizela e o respetivo Pavilhão.

Acrescentamos ainda que, a CMV não tem o programa da *Agenda 21 Local* e não dispõe atualmente de nenhum Relatório de Sustentabilidade.

Todas as responsabilidades financeiras assumidas para 2019 estão contempladas no Orçamento e nas GOP que foram apresentadas.

4.2 Construção do SBSC para a Câmara Municipal de Vizela

Para a formulação do SBSC, Figge et al. (2002) sugerem três etapas essenciais: (1) a escolha de unidade de negócios estratégica, (2) a identificação da exposição ambiental e social da unidade de negócios e por fim, (3) a determinação da relevância estratégica dos aspetos sociais e ambientais.

Desta forma, a unidade de negócios estratégica escolhida foi toda a autarquia (1). Identificamos a exposição ambiental e social através da informação recolhida no Documento Previsional de 2019 (Relatório de Atividades, Orçamento e GOP) sendo todas as intervenções ambientais e sociais iniciadas e planeadas pelos departamentos da autarquia (2). Por último, a determinação da relevância estratégica dos aspetos sociais e ambientais foi determinada através da informação disponibilizada na entrevista, no Documento Previsional de 2019, restante informação do *site* e pelas duas fases anteriores (1) e (2), e concluímos que se mostra de extrema relevância porque o meio ambiente e os interesses sociais estão

relacionados aos interesses da autarquia (3). Logo, as questões de sustentabilidade são de extrema relevância estratégica para a organização.

A análise dos dados, nomeadamente o Orçamento e o Relatório de Atividades disponíveis no *site* da CMV e a análise do questionário permitiram-nos identificar missão e visão do município, ponto de partida para a construção de um SBSC.

De acordo com o presidente,

A missão passa por definir e executar políticas que permitam prestar aos cidadãos um serviço público autárquico cada vez mais eficaz e eficiente, simplificando procedimentos e aproximando os munícipes da sua autarquia.

Na mesma entrevista o presidente reconhece que,

“A visão passa por promover o desenvolvimento integrado, sustentado e harmonioso do Concelho, diminuindo as desigualdades entre freguesias e gerando uma crescente qualidade de vida dos Vizelenses, podendo, assim, vir a afirmar-se e ser reconhecido como uma referência ao nível do turismo, ao nível da competitividade e inovação, no âmbito dos munícipes de semelhante dimensão”.

De seguida, formulamos as perspetivas do BSC e a adicional perspetiva de sustentabilidade, identificamos para cada uma das cinco perspetivas os respetivos objetivos, indicadores, iniciativas e metas.

Com base no Organograma (Figura 9 - *Organograma da CMV*) começamos por interligar as cinco perspetivas com as divisões da organização:

- A perspetiva financeira está relacionada com a divisão de gestão financeira e com a divisão de desenvolvimento económico;
- A perspetiva de aprendizagem e crescimento engloba a divisão de administração geral e recursos humanos;
- Na perspetiva de processos internos estão mencionadas a divisão de obras municipais e administração direta, a divisão de planeamento e gestão

urbanística, a divisão de arquivo, biblioteca e educação e por fim, a divisão do desporto, lazer e tempos livres, turismo e cultura;

- A perspetiva de sustentabilidade abrange a divisão do ambiente e serviços humanos e ainda a divisão do desenvolvimento económico (ação social e habitação);
- A perspetiva dos munícipes junta todos os processos internos de modo a obter a satisfação dos munícipes.

Perspetiva dos Munícipes

Na perspetiva dos munícipes identificamos os seguintes objetivos: satisfação dos munícipes e a aproximação entre os munícipes e os serviços municipais.

As iniciativas definidas para cada objetivo da perspetiva dos munícipes foram: gestão orientada para o bem-estar dos munícipes para o objetivo “satisfação dos munícipes”; e reforçar as atribuições, competências e financiamentos dos munícipes para o objetivo “aproximação entre os munícipes e os serviços municipais”.

Na Tabela 1 - *Objetivos estratégicos da perspetiva dos munícipes da CMV* apresentamos a estratégia em termos operacionais para a perspetiva dos munícipes da CMV. Os indicadores identificados na tabela como inquérito de satisfação e a criação de um gabinete de apoio ao munícipe são indicadores que podem contribuir para o alcance das metas como para o “aumento em x% a satisfação dos munícipes” e para o “aumento em x% de população assistida no gabinete”.

Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Metas
Satisfação dos munícipes.	Gestão orientada para o bem-estar dos munícipes.	Inquérito de satisfação realizado semestralmente.	Aumentar em x% a satisfação dos munícipes.
Aproximação entre os munícipes e os serviços municipais.	Reforçar as atribuições, competências e financiamento dos munícipes.	Criação de um gabinete de apoio ao munícipe ou de um portal informativo.	Aumentar em x% de população assistida no gabinete do utente.

Tabela 1: Objetivos estratégicos da perspetiva dos munícipes da CMV

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Os objetivos identificados para a perspetiva de aprendizagem e crescimento foram: qualificação dos serviços públicos e satisfação dos colaboradores.

As iniciativas delimitadas para cada objetivo de cada perspetiva foram as seguintes: formação e valorização humana e profissional dos colaboradores para o objetivo “qualificação dos serviços públicos”; alinhar os interesses dos colaboradores com os da autarquia e sistema de recompensas baseado na avaliação de desempenho para o objetivo “satisfação dos colaboradores”.

Para esta perspetiva, é importante a qualificação, a motivação e a orientação dos objetivos dos funcionários (Figge et al., 2002).

A Tabela 2 - *Objetivos estratégicos da perspetiva de aprendizagem e crescimento da CMV* expõe a estrutura da estratégia em termos operacionais para a perspetiva de aprendizagem e crescimento. Os indicadores desta perspetiva são o nº de ações de formação profissional e o questionário de satisfação. Estes são orientados para contribuírem para atingirem as metas tais como “aumento de x número de horas de formação”, “aumento em x% do grau de satisfação” e “aumento de x% do salário ou pacote de benefícios, em função do desempenho” respetivamente.

Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Metas
Qualificação dos serviços públicos.	Formação e valorização humana e profissional dos colaboradores.	Nº de Ações de formação profissional.	Aumento de x número de horas de formação.
Satisfação dos colaboradores.	Alinhar os interesses dos colaboradores com os da autarquia. Sistema de recompensas baseado na avaliação de desempenho.	Questionário de satisfação realizado aos colaboradores semestralmente.	Aumento em X % do grau de satisfação dos colaboradores. Aumento de x% do salário ou pacote de benefícios, em função do desempenho.

Tabela 2: Objetivos estratégicos da perspetiva de aprendizagem e crescimento da CMV

Perspetiva de Processos Internos

Os objetivos definidos para a perspetiva de processos internos são: atrair turistas nacionais e internacionais; criação de um espaço de aprendizagem para todos os públicos; proporcionar uma oferta cultural que reflita a identidade do concelho; promover e divulgar a ação do município no âmbito do desporto (Tabela 3 - *Objetivos estratégicos da perspetiva de processos internos da CMV*). Todos estes objetivos foram recolhidos por meio dos documentos disponibilizados pela CMV, nomeadamente o Relatório de Atividades de 2019 presente no Documento Previsional de 2019.

O primeiro objetivo “atrair turistas” representa uma das preocupações mais relevantes para a CMV. O turismo é uma das áreas com mais impacto para a CMV. Foram várias as iniciativas promocionais nesta área. O Bolinhol esteve sempre associado a Vizela, além de existir uma Feira dedicada a este doce tradicional, já foi premiado oficialmente como uma das sete Maravilhas dos Doces de Portugal. Esta eleição reforçou a identidade do povo, permitindo ainda a promoção do concelho ao nível do comércio tradicional.¹ De forma a dar a conhecer Vizela, foi desenvolvido um novo *site* e mapa turístico, de modo a potenciar o património histórico e cultural do concelho.² Para que o município seja cada vez mais associado como um destino turístico foi criada uma campanha promocional, havendo uma aposta na promoção e divulgação da oferta turística salientando a temática da cultura, património, desporto, bem-estar, natureza, gastronomia, de forma a potenciar a captação do público e de turistas.³ De forma a promover os vinhos produzidos na região e o doce típico, o Bolinhol, o município participou na 21ª edição da Feira Xantar – Feira Internacional de Turismo Gastronómico.⁴

Relativamente à “criação de um espaço de aprendizagem para todos os públicos” a CMV tem uma grande preocupação com a sua biblioteca. De modo a promover o livro, a leitura e a escrita, organizou-se a Semana Concelhia de Leitura, este evento teve como principal objetivo promover e operacionalizar medidas de desenvolvimento da educação.⁵

¹ Câmara entregou diploma oficial das 7 Maravilhas dos Doces de Portugal (2019, 8 de novembro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-entregou-diploma-oficial-das-7-maravilhas-dos-doces-de-portugal/>

² Câmara lança novo site e mapa para colocar Vizela na rota turística nacional e internacional (2020, 31 de janeiro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-lanca-novo-site-e-mapa-para-colocar-vizela-na-rota-turistica-nacional-e-internacional/>

³ Câmara reforça promoção turística de Vizela (2020, 19 de maio) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-reforca-promocao-turistica-de-vizela/>

⁴ Vizela participa na 21ª edição da feira Xantar (2020, 3 de fevereiro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/vizela-participa-na-21a-edicao-da-feira-xantar/>

⁵ Semana Concelhia de Leitura de 9 a 17 de março (2020, 6 de março) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/semana-concelhia-de-leitura-de-9-a-17-de-marco/>

Na área cultural, os eventos têm como objetivo atrair mais visitantes de modo a estimular o comércio e revitalizar o coração da cidade, sempre com a envolvimento das instituições públicas e privadas. “Vizela Cidade Natal” é um dos eventos que mais atrai visitantes.⁶

Após a identificação dos objetivos e apresentação de algumas iniciativas corrente na CMV, identificamos como relevantes as seguintes iniciativas: realização de atividades de animação da loja interativa de turismo como por exemplo exposições, visitas guiadas, parcerias internas e externas ao concelho, participação em feiras de turismo para o objetivo “atração de turistas nacionais e internacionais”; realização, acompanhamento e divulgação de atividades e iniciativas municipais culturais e didáticas a realizar por exemplo na biblioteca municipal para o objetivo “criação de um espaço de aprendizagem para todos os públicos”; fomentar, divulgar e desenvolver as iniciativas culturais existentes e ainda criação de novos eventos culturais, por exemplo: Feira do Bolinhol, Feira Romana, Noite Branca, Festa das Tradições, Vizela em Festa, Festa da Juventude, Vizela Motor Festival para o objetivo “proporcionar uma oferta cultural que reflita a identidade do concelho”; por fim, realização de atividades desportivas tendo como exemplo construção de pesqueiros, protocolo com a associação de atletismo de Braga, Trail Rota do Bolinhol, Jogos do Rio, Grande Prémio da Associação para a Integração e Reabilitação Social de crianças e Jovens deficientes de Vizela (AIREV) para o objetivo “promover e divulgar a ação do município no âmbito do desporto”.

Os indicadores para a perspetiva de processos internos basearam-se no número de atividades realizadas tanto no âmbito do turismo como na cultura e no desporto, de modo a que as metas alcançadas seja sempre o aumento dessas mesmas iniciativas.

A perspetiva de processos internos abrange medidas que mostram o desempenho de uma organização nas principais dimensões internas (Epstein & Wisner, 2001).

⁶ Pai Natal chega a “Vizela Cidade Natal” no domingo (2019, 5 de dezembro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/pai-natal-chega-a-vizela-cidade-natal-no-domingo/>

Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Metas
Atração de turistas nacionais e internacionais.	Realização de atividades de animação da loja interativa de turismo.	Nº de atividades realizadas.	Aumento do nº de atividades realizadas relativamente ao ano anterior.
Criação de um espaço de aprendizagem para todos os públicos.	Realização, acompanhamento e divulgação de atividades e iniciativas municipais culturais e didáticas.	Nº de atividades e iniciativas.	Aumentar em x% atividades e iniciativas.
Proporcionar uma oferta cultural que reflita a identidade do concelho.	Fomentar, divulgar e desenvolver as iniciativas culturais existentes. Criação de novos eventos culturais.	Nº de iniciativas culturais existentes. Nº de novas iniciativas.	Aumento do nº em x de participações nas iniciativas existentes. Aumento do nº em x de novas iniciativas.
Promover e divulgar a ação do município no âmbito desportivo.	Realização de atividades desportivas.	Nº de iniciativas desportivas.	Aumento do nº em x de iniciativas realizadas.

Tabela 3: Objetivos estratégicos da perspetiva de processos internos da CMV

Perspetiva Financeira

Os objetivos identificados para a perspetiva financeira foram: redução da dívida e promoção do ambiente económico favorável ao investimento e ao crescimento (Tabela 4 - *Objetivos estratégicos da perspetiva financeira da CMV*).

Uma das grandes preocupações da CMV é a redução da dívida, o Executivo Municipal, desde que assumiu funções, conseguiu reduzir a dívida em 2 milhões e 396 mil euros, sendo que em 2017 a dívida do município era de 13 milhões e 629 mil euros, no fim de 2019 era de 11 milhões e 233 mil euros. Os investimentos municipais foram nas áreas do poder local, do ambiente, do desporto, da ação social, da proteção civil, da proteção animal, das obras municipais, da cultura, do turismo.⁷

As iniciativas definidas para esta perspetiva e para cada objetivo são as seguintes: aumentar receitas de novas iniciativas e controlar as despesas para o objetivo “redução da

⁷ Câmara Municipal de Vizela Reduziu 2 Milhões e 396 Mil Euros à Dívida (2020, 12 de junho), retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-municipal-de-vizela-reduziu-2-milhoes-e-396-mil-euros-a-divida/>.

dívida” e procurar novas fontes de receita para o objetivo “promoção do ambiente económico favorável ao investimento e ao crescimento económico local”.

Os indicadores selecionados para esta perspetiva foram: volume de receita e custos orçamentados de modo a alcançar as metas “aumentar a receita líquida em x% em relação ao semestre anterior” e “controlo dos custos orçamentos vs realizados”.

A perspetiva financeira mostra uma ligação entre os objetivos estratégicos e os impactos financeiros (Epstein & Wisner, 2001).

Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Metas
Redução da dívida.	Aumentar receitas de novas iniciativas. Controlar despesas.	Volume de receita.	Aumentar a receita líquida em x% em relação ao semestre anterior.
Promoção do ambiente económico favorável ao investimento e ao crescimento económico local.	Procurar novas fontes de receitas.	Custos orçamentados.	Controlo dos custos orçamentados vs realizados.

Tabela 4: Objetivos estratégicos da perspetiva financeira da CMV

Perspetiva de Sustentabilidade

Os objetivos identificados para a perspetiva de sustentabilidade foram: promover a qualidade de vida da população, promover valores ambientais e assumir práticas de salvaguarda, atuar na vulnerabilidade social das camadas populacionais mais frágeis, superar os problemas sociais e a inclusão dos cidadãos, garantir o sucesso escolar, fomentar o empreendedorismo local, prevenir os riscos coletivos e por fim, melhoria das vias existentes e a criação de novas (Tabela 5 - *Objetivos estratégicos da perspetiva de sustentabilidade da CMV*).

Podemos afirmar que todas as áreas envolvidas nesta perspetiva são de extrema importância e que o município atuou em todas elas. O município promoveu a realização de uma ação de sensibilização ambiental nas escolas do concelho, com vista a contribuir para a

implementação do programa Vizela mais Limpa, de modo a que a cidadania seja mais ativa no desenvolvimento sustentável.⁸ A implementação deste programa tem como objetivo a melhoria substancial da qualidade de vida do concelho e da população, este programa visa a adoção de comportamentos e hábitos ecológicos e a separação correta dos diversos resíduos produzidos deste modo, foram instalados contentores semienterrados em todas as freguesias de Vizela.⁹ A despoluição do Rio Vizela é outra medida essencial para o desenvolvimento sustentado do concelho. O município destaca a melhoria substancial na qualidade da água no Rio Vizela.¹⁰ A limpeza dos terrenos florestais é uma prioridade para a preparação do período crítico dos incêndios e uma intervenção mais rápida nos incêndios na fase inicial limitando a sua propagação por isso, a Proteção Civil e o Executivo Municipal aliaram-se para prevenir catástrofes.¹¹

Para que fosse possível o combate ao insucesso escolar e a promoção da inclusão social, a autarquia apresentou um projeto educativo intitulado *Centurium*. Este projeto visa promover a cultura educativa e o desenvolvimento integrado dos jovens.¹² O município tem uma preocupação acrescida com a ação social sendo sempre uma área de extrema atuação, o programa *Vizela + Social* reforçou a ação na intervenção social municipal e assenta na reestruturação total na área social. Uma das iniciativas da CMV foi a aprovação do novo edifício da AIREV, que duplica a capacidade da instituição.¹³ Este programa tinha como premissas o incentivo à natalidade e à fixação da população daí ter estabelecido como medida de incentivo o “cheque-bebé”.¹⁴ Outra iniciativa foi a promoção do serviço de Consulta Psicológica ao domicílio destinado a apoiar doenças psicológicas de munícipes com mobilidade reduzida e confinados às suas habitações.¹⁵ Os idosos não foram esquecidos e promovida a atividade Carnaval Sénior 2020, com o intuito de proporcionar conhecimento

⁸ Ação de sensibilização “A Nossa Casa é um Planeta” nas escolas de Vizela (2019, 25 de outubro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/acao-de-sensibilizacao-a-nossa-casa-e-um-planeta-nas-escolas-de-vizela/>

⁹ Primeiros contentores semienterrados instalados nas freguesias (2019, 18 de dezembro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/primeiros-contentores-semienterrados-instalados-nas-freguesias/>

¹⁰ Rio Vizela continua a apresentar melhoria substancial da qualidade da água (2020, 22 de abril) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/rio-vizela-continua-a-apresentar-melhoria-substancial-da-qualidade-da-agua/>

¹¹ Câmara e Bombeiros Voluntários avançam com limpeza dos terrenos florestais (2020, 18 de junho) retirado de https://www.cm-vizela.pt/camara-e-bombeiros-voluntarios-avancam-com-limpeza-dos-terrenos-florestais/?fbclid=IwAR2S2_RlnnoBRn1lg9dTSLNzP2wTXgLhvhv2S__4HIBePMxyDbVCo8frWd4

¹² Apresentação do projeto Centurium (2020, 18 de fevereiro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/apresentacao-do-projeto-centurium/>

¹³ AIREV apresenta projeto de novo edifício à Câmara Municipal (2019, 12 de novembro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/airev-apresenta-projeto-de-novo-edificio-a-camara-municipal/>

¹⁴ Câmara Municipal entrega mais 68 cheques-bebé (2019, 9 de dezembro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-municipal-entrega-mais-68-cheques-bebe/>

¹⁵ Câmara Municipal promove serviço de Consulta psicológica ao Domicílio (2020, 28 de janeiro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-municipal-promove-servico-de-consulta-psicologica-ao-domicilio/>

e o convívio com diferentes pessoas, tentando combater o isolamento dos mais idosos.¹⁶ De forma a apoiar as instituições sociais do concelho, o Executivo Municipal assinou um protocolo de atribuição de apoio financeiro com as mesmas para o desenvolvimento e realização das suas atividades sociais regulares.¹⁷ Para diminuir as carências de habitação dos agregados familiares, a autarquia fez o levantamento das necessidades habitacionais no concelho, tendo a necessidade de construir 140 habitações sociais.¹⁸

A autarquia também tem a preocupação da melhoria das vias existentes de forma a assegurar a mobilidade e a segurança rodoviária, estão a ser requalificadas várias ruas (por exemplo, a Av. Eng. Sá e Melo, a Praça da República¹⁹) assim como o parque das termas²⁰. A criação de novas vias deu início à criação de uma ciclovia, tendo como principal objetivo a melhoria da qualidade do espaço público urbano, compatibilizando a fluidez com a segurança, a qualidade do ar e a diminuição das emissões de CO₂.²¹

É notória a preocupação da CMV com a promoção e intensificação da sustentabilidade. Com base nas várias iniciativas em curso na CMV e nos restantes documentos analisados propomos as seguintes iniciativas para cada objetivo da perspetiva de sustentabilidade: adoção de políticas de educação ambiental e ações de sensibilização ambiental (por exemplo, higiene e limpeza urbana, sensibilização ambiental, gestão dos resíduos urbanos e a proteção e bem-estar animal) para o objetivo “promover a qualidade de vida da população”, manutenção e preservação dos espaços verdes para o objetivo “promover valores ambientais e assumir práticas de salvaguarda”, ações de intervenção com idosos e com a população portadora de deficiência (por exemplo, acompanhamento e apoio social às famílias realojadas, articulação interinstitucional (AIREV), Praia Sénior) para o objetivo “atuar na vulnerabilidade social das camadas populacionais mais frágeis”, criação de habitações sociais para o objetivo “superar os problemas sociais e a inclusão dos cidadãos”, criação de planos integrados e inovadores de combate ao insucesso escolar para o objetivo “garantir o sucesso escolar”, criação de emprego e criação e apoio de estruturas

¹⁶ Câmara Municipal promove Carnaval Sénior 2020 (2020, 14 de fevereiro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-municipal-promove-carnaval-senior-2020/>

¹⁷ Câmara assinou protocolos com instituições sociais (2020, 20 de abril) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-assinou-protocolos-com-instituicoes-sociais/>

¹⁸ Câmara efetua levantamento de necessidades de habitação social no concelho (2020, 4 de junho) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-efetua-levantamento-de-necessidades-de-habitacao-social-no-concelho/>

¹⁹ Câmara inaugura obra de Requalificação da Av. Eng. Sá e Melo (2020, 19 de fevereiro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-inaugura-obra-de-requalificacao-da-av-eng-sa-e-melo/>

²⁰ Continua a requalificação do parque das termas (2020, 1 de junho) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/continua-a-requalificacao-do-parque-das-termas-2/>

²¹ Iniciou obra de ciclovia (2020, 1 de junho) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/iniciou-obra-da-ciclovial/>

que defendam os interesses e opiniões para o objetivo “fomentar o empreendedorismo local”, realização de ações de sensibilização e ações de beneficiação de caminhos florestais para o objetivo “prevenir riscos coletivos”, e por fim, execução de obras públicas para o objetivo “melhoria das vias existentes e criação de novas”.

Os indicadores selecionados para esta perspetiva são o nº de ações de sensibilização e de intervenção, o nº de políticas adotadas, entre outros, de forma a alcançar as metas estabelecidas.

Os indicadores e as metas, demonstradas nas cinco perspetivas do SBSC, foram elaboradas para a CMV. Estes foram baseados no Organograma, no Relatório de Atividades, no Orçamento de 2019, assim como nas diversas iniciativas divulgadas no *site*.

O processo de formulação um SBSC tem como resultado, o mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2001), assim todos os aspetos económicos, ambientais e sociais identificados como estrategicamente relevantes são apresentados na hierarquia da relação causa-efeito (Figge et al., 2002).

Objetivos	Iniciativas	Indicadores	Metas
Promover a qualidade de vida da população.	Adoção de políticas de educação ambiental e ações de sensibilização ambiental.	Nº de ações de sensibilização.	Aumento em x% de ações de sensibilização.
Promover valores ambientais e assumir práticas de salvaguarda.	Manutenção e preservação dos espaços verdes.	Nº de políticas adotadas.	Aumento em x de políticas adotadas.
Atuar na vulnerabilidade social das camadas populacionais mais frágeis.	Ações de intervenção com idosos e com a população portadora de deficiência.	Nº de ações de intervenção.	Aumento do nº em x% de ações de intervenção.
Superar os problemas sociais e a inclusão dos cidadãos.	Criação de habitações sociais.	Nº de habitações criadas.	Aumento do nº de habitações sociais.
Garantir o sucesso escolar.	Criação de planos integrados e inovadores de combate ao insucesso escolar.	Verba por escolas. Atividades pedagógicas por escola.	Aumentar de x% na verba escolar; Aumentar x% atividades pedagógicas com escolas.
Fomentar o empreendedorismo local.	Criação de emprego. Criação e apoio de estruturas que defendam os interesses e opiniões.	Postos de trabalho criados. Incentivos ao investimento.	Nº de postos de trabalho criados. Aumentar em x% de apoio ao investimento.
Prevenir riscos coletivos.	Realização de ações de sensibilização e ações de beneficiação de caminhos florestais.	Nº de ações realizadas no sentido da preservação florestal.	Aumento do nº em x de ações realizadas.
Melhoria das vias existentes e criação de novas.	Execução de obras públicas.	Valor da verba para obras públicas.	Aumento do valor em x da verba.

Tabela 5: Objetivos estratégicos da perspetiva de sustentabilidade da CMV

4.3 Mapa estratégico

Um dos objetivos deste trabalho é a construção de um SBSC para uma autarquia. Após o levantamento da visão, missão, objetivos estratégicos e características da autarquia em análise, construímos o seguinte mapa estratégico para a CMV:

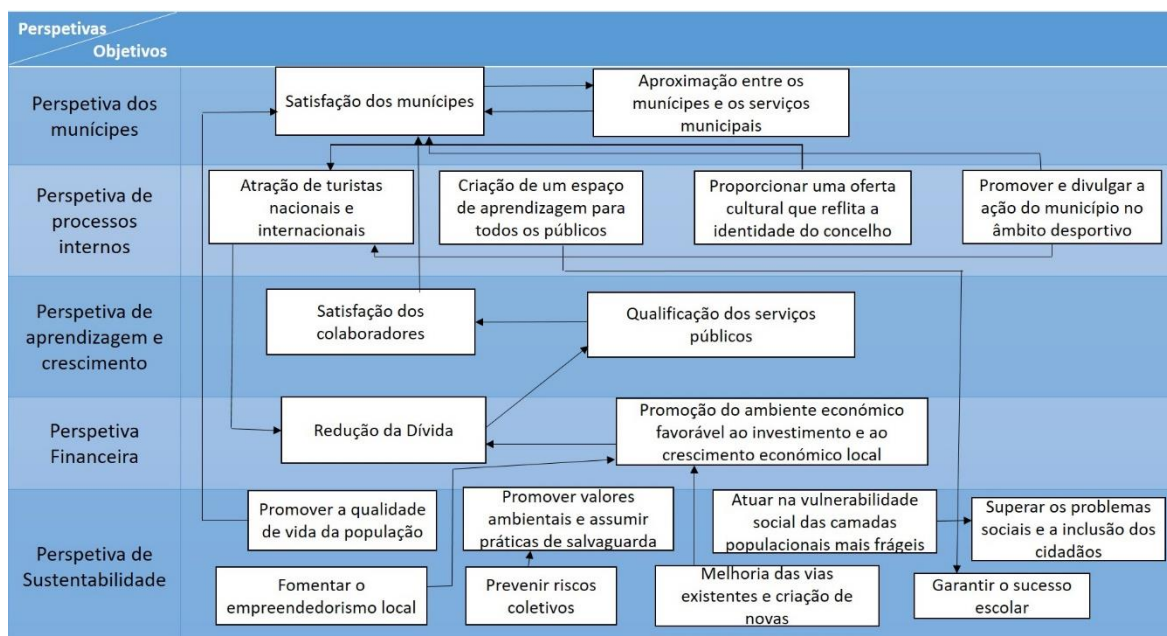


Figura 10: Mapa estratégico para a CMV

O mapa estratégico reflete relações causa efeito entre os objetivos das várias perspetivas, apresentamos de seguida as principais relações. A perspetiva dos munícipes é a mais importante para a autarquia deixando de ser o mais importante a obtenção de lucro (perspetiva financeira), a perspetiva de aprendizagem e crescimento é a impulsionadora para a boa execução dos processos internos e a perspetiva de sustentabilidade está interligada com todas as perspetivas.

Na perspetiva dos munícipes há uma interligação entre os objetivos propostos: a *satisfação dos munícipes* e *aproximação entre os munícipes e os serviços municipais*, influenciam-se um ao outro, se um aumenta o outro também vai aumentar.

Quanto à perspetiva de aprendizagem e crescimento, a *qualificação dos serviços públicos* afeta a *satisfação dos colaboradores* (mais uma relação entre os objetivos da perspetiva), que por sua vez têm impacto na *satisfação dos munícipes* (perspetiva dos munícipes) e influencia a *aproximação entre os munícipes e os serviços municipais* (perspetiva dos munícipes) através do aumento da qualidade do atendimento.

Na perspetiva dos processos internos, a *atração de turistas nacionais e internacionais* e o *proporcionar uma oferta cultural que reflita a identidade do concelho* permite *reduzir a dívida* através do *aumento do volume de receita* (perspetiva financeira). A *criação de um espaço para todos os públicos* aumenta o *sucesso escolar* (perspetiva de sustentabilidade). A promoção e a divulgação da ação do município no âmbito desportivo levam a uma maior *satisfação dos munícipes* (perspetiva dos munícipes), assim como à *atração de turistas nacionais e internacionais* (perspetiva dos processos internos).

Relativamente à perspetiva financeira, a *promoção do ambiente económico favorável ao investimento e ao crescimento económico local* é provocada pela *fomentação do empreendedorismo local* (perspetiva da sustentabilidade) e pela melhoria das *vias existentes e pela criação de novas* (perspetiva de sustentabilidade), que por sua vez, tem impacto no *volume de receitas e na redução das despesas* (perspetiva financeira). O aumento do *volume de receitas e a redução das despesas* tem impacto na *qualificação dos serviços públicos* (perspetiva de aprendizagem e crescimento).

Por fim, na perspetiva da sustentabilidade, a atuação na *vulnerabilidade social das camadas populacionais mais frágeis* permite superar os *problemas sociais e a inclusão dos cidadãos* (perspetiva de sustentabilidade) fazendo com que aumente a *satisfação dos munícipes* (perspetiva dos munícipes). A *prevenção de riscos coletivos* e a *promoção de valores ambientais e assumir práticas de salvaguarda* faz com que a qualidade de vida aumente e influencie a *satisfação dos munícipes* (perspetiva dos munícipes).

As perspetivas relacionam-se entre si, de forma a que se consiga alcançar os objetivos estratégicos traçados. A perspetiva de sustentabilidade interliga-se com a perspetiva financeira e com a perspetiva dos munícipes. A perspetiva financeira relaciona-se com a perspetiva de aprendizagem e crescimento. A perspetiva de aprendizagem e crescimento interliga-se com a perspetiva dos munícipes. A perspetiva dos processos internos associa-se à perspetiva dos munícipes, à de sustentabilidade e à financeira

4.4 Análise e discussão dos resultados

Os resultados comprovam que a sustentabilidade ligada à gestão da organização é executável com base na identificação da relevância estratégica das questões de sustentabilidade. Assim, as questões de sustentabilidade são analisadas de forma a que se

consiga perceber se têm ou não, características económicas. Como se trata de uma organização pública, a organização está mais direcionada para o bem-estar social e ambiental, de modo a que seja um município com boas referências e que a população cresça.

O estudo de caso mostra que um SBSC permitiria à CMV agrupar num único modelo todos os seus objetivos estratégicos e todas as suas metas a alcançar, assim como a medição dos seus desempenhos nos diversos departamentos.

Uma questão importante e que faz toda a diferença na construção de um SBSC é a caracterização da organização. A análise de algumas características como a estratégia da organização, o setor onde se insere, a gestão estratégica das questões de sustentabilidade, a sua estrutura organizacional, entre outras, são de extrema importância para a construção e implementação do SBSC. O estudo de caso incide sobre uma organização do SP, sendo a mesma uma autarquia, as atividades em que se foca estão coesas às questões de sustentabilidade, sendo que a questão social é estrategicamente relevante para a autarquia. Podemos afirmar que todas as organizações sejam elas dos mesmos setores ou não, têm processos diferentes e a criação de SBSC também se torna diferente.

Os resultados são importantes para percebermos que a sustentabilidade pode ser gerida estrategicamente de uma forma geral, ou seja, verificamos que as iniciativas sociais e ambientais estão relacionadas com os resultados financeiros. Daí concluímos, que a sustentabilidade e a parte financeira são estrategicamente adaptáveis.

O principal objetivo do estudo consistiu na investigação da forma de construção e adaptação de um SBSC a uma organização pública. Tivemos como questões de investigação, como estruturar as perspetivas de BSC numa autarquia; a forma de interligar as questões de sustentabilidade num BSC e como articular as várias perspetivas do SBSC numa autarquia.

Podemos afirmar que cada organização pública tem a sua identidade e que a missão e a visão são diferentes. Estes processos individuais são fundamentais para a criação de um SBSC. Este modelo fez com que se evidenciasse a sustentabilidade nas organizações e na sociedade. A sustentabilidade assume um papel importante na resolução dos problemas da sociedade e da organização, quer ao nível ambiental quer ao nível social, sensibilizando-as para que assumam responsabilidade social e ambiental para que sejam combatidos todos os problemas de modo a que a sociedade sinta confiança no envolvimento com a organização.

Podemos concluir que a perspetiva dos munícipes é a perspetiva que tem maior importância para a autarquia local, uma vez que o objetivo último não é a obtenção de lucro (perspetiva financeira). Para aumentar a satisfação dos munícipes e integração no município, a perspetiva de aprendizagem e crescimento é a base impulsionadora da boa execução dos processos internos. A perspetiva de sustentabilidade afeta todas as perspetivas com vista à criação de uma organização sustentável social, ambiental e economicamente. A implementação do SBSC numa organização pública é exequível quando devidamente adaptada às características específicas da organização. A principal preocupação das autarquias é a satisfação dos munícipes e a qualidade de vida da população.

Esta investigação pretende ser um contributo tanto para a comunidade profissional como para a comunidade científica. Este estudo tem interesse para as organizações do SP, em especial para as autarquias, e para os funcionários das mesmas. Contribui para a literatura da sustentabilidade num setor pouco explorado e para a aplicação de um sistema de gestão muito utilizado (o BSC) que incorpora a sustentabilidade, podendo ser uma referência para uma implementação idêntica noutros municípios.

O estudo teve como limitação a escassez de estudos e literatura acerca do tema central, o SBSC no SP. Uma outra limitação foi a reduzida disponibilização de informações por parte da CMV nomeadamente a impossibilidade da realização de entrevistas presenciais aos departamentos em estudo. O estudo está ainda limitado ao caso estudado, não permite generalizações em vários contextos nem nas conclusões pelo facto da metodologia utilizada ser um estudo de caso.

Sugerimos como investigação futura aplicar o mesmo estudo a diversas organizações públicas, incluindo outras autarquias locais. Sugerimos ainda investigações sobre as várias formas e arquiteturas de integração da sustentabilidade no BSC, sobre os impactos da implementação do SBSC numa autarquia a longo prazo e ainda, as falhas e dificuldades na implementação do mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, C. A., Muir, S., & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5 (1), 46 – 67.
- Álvares, M. C. (2009). A Agenda 21 Local Nos Municípios Portugueses. Tese de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.
- Ayres, R.U. (2008). Sustainability economics: where do we stand? *Ecological Economics*, 67 (2), 281-310.
- Ball, A., & Bebbington, J. (2008). Editorial: Accounting and reporting for sustainable development in public service organizations. *Public Money & Management*, 323-326.
- Bartelmus, P. (2003). Dematerialization and capital maintenance: two sides of the sustainability coin. *Ecological Economics*, 46 (1), 61-81.
- Bieker, T. (2003). Sustainability management with the Balanced Scorecard. *International Summer Academy on Technology Studies - Corporate Sustainability*, 1 – 17. Disponível em http://sustyworks.in3online.com/downloads/Bieker_SA03.pdf
- Brandão. A.C., et al. (2003). Agenda 21 e a sustentabilidade das cidades. Disponível em https://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/caderno_verde.pdf
- Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating green measures into business reporting. *Management Accounting Quarterly Winter*, 12 (2), 1-10.
- Cunha, S. K., & Cunha, J. C. (2005). Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (2), 63 – 79.
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19 (5), 289 – 300.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Sustainability*. New Society Publishers, Gabriola Islands.
- Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a Balanced Scorecard to implement sustainability. *Environmental Quality Management*, 11 (2), 1-10.

Evangelista, R. (2010). Sustentabilidade - Um possível caminho para o sucesso empresarial? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9 (1 – 2), 85 – 96.

Faria, C. A., Fernandes, C. F., & Guimarães, M. V. (2008). Balanced Scorecard na gestão pública: Implementação na Prefeitura Municipal de Ipiranga. *XV Congresso Brasileiro de Custos*, Curitiba – PR Brasil, retirado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1219>

Farneti, F., & Guthrie, J. (2009). Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report. *Accounting Forum*, 33(2), 89-98.

Feil, A., & Schreiber, D. (2017). Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. *Cadernos EBAPE.BR*, 15 (3), 667-681.

Ferreira, M. (2013). Sustentabilidade e planejamento urbano e regional. *Ciência et Praxis*, 6 (11), 7 – 12.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11, 269-284.

Freitas, J. (2016). *Sustentabilidade: Direito ao Futuro* (3ªEdição). Belo Horizonte: Fórum.

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Gil, A. C. (2007). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Goes, A. G. & Morales, G. A. (2013). Gestão pública e sustentabilidade: Desafios, ações e possibilidades. *Periódico Eletrônico Fórum Ambiental Da Alta Paulista*, 9 (4).

Global Reporting Initiative (GRI) (2005). *Sector Supplement for Public Agencies*, incorporating an abridged version of the 2002 Sustainability Reporting Guidelines, March. Global Reporting Initiative, Amsterdam;

Global Reporting Initiative GRI. (2012). Public Sector Sustainability Reporting: Remove the clutter, reduce the burden. Austrália: GRI, disponível em <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Public-sector%20sustainability-reporting-Remove-the-clutter-reduce-the%20burden-For-Government.pdf>

- Guthrie, J., & Farneti, F. (2008). GRI sustainability reporting by Australian public sector organizations. *Public Money & Management*, 361-366.
- Hahn, T. & Figge, F. (2018). Why architecture does not matter: On the fallacy of Sustainability Balanced Scorecard. *Journal of Business Ethics*, 150, 919–935.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133 (2), 193 – 221.
- Horbach, J. (2005). *Indicator Systems for Sustainable Innovation*. Psyica-Verlag, 1ºEd.
- Junior, G. S.; Koprowski, R. e Santos, T. (2012). Administração pública e sustentabilidade. *Revista Eletrônica Direito e Política*, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.7, n.3. Disponível em: www.univali.br/direitoepolitica
- Kalender, Z. T., & Vayvay, O. (2016). The fifth pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 76-83.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. *Boston: Harvard Business School*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15 (1), 87-104.
- Lämsiluoto, A., & Järvenpää, M. (2010). Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*, 53 385-395.
- Lehtonen, M. (2004). The environmental-social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. *Ecological Economics*, 49 (2), 199-214.
- Lima, P. D. B. (2007) *Excelência em Gestão Pública*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lopes, P. (2012). O Relato de Sustentabilidade: o caso das empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa – Análise comparativa entre o ano 2005 e o ano 2008. Tese de Mestrado, Universidade de Évora.

- Lopez, M.V., Garcia, A., Rodriguez, L., (2007). Sustainable development and corporate performance: a study based on the Dow Jones Sustainability index. *Journal of Business Ethics*. 75 (3), 285-300.
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25 (0), 14-26.
- Nascimento, T. D. (2000). Gestão Pública Sustentável nos Municípios. Universidade Federal de Santa Catarina, disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/111196/CAD0504-M.pdf?sequence=1>
- Nascimento, E. P. (2012). Trajetória da sustentabilidade: Do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estudos Avançados*, 26 (74), 51 – 64.
- Nicoletti Junior, A., de Oliveira, M. C., & Helleno, A. L. (2018). Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 190, 84 – 93.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Poli, L., & Hazan, B. (2013). Sustentabilidade: Reflexões e proposições conceituais. *REDESG - Revista Direitos Emergentes Na Sociedade Global*, 2 (2).
- Sardinha, I. D., Reijnders, L., & Antunes, P. (2007). Developing Sustainability Balanced Scorecards for environmental services: A study of three large Portuguese companies. *Environmental Quality Management*, 16 (4), 13-34.
- Sartori, S., Latrônico, F., & Campos, L. (2014). Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. *Ambiente & Sociedade*. São Paulo, 17 (1), 1-22.
- Schmidt, L., & Guerra, J. (2010). Da governança global à sustentabilidade local: Portugal e o Brasil em perspectiva com parada. *Revista de Ciências Sociais*, 41 (2), 106 – 124.
- Shenini, P. C. & Nascimento, D. T. (2002). Gestão pública sustentável. *Revista de Ciências da Administração*, 4 (8).

Souter, D., Maclean, D., Akoh, B., & Creech, H. (2010). *ICTs, the Internet and Sustainable Development: Towards a New Paradigm*. Canadá: International Institute for Sustainable Development.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas.

Venturini, L. D. B., & Lopes, L. F. D. (2015). O modelo Triple Bottom Line e a sustentabilidade na administração pública: pequenas práticas que fazem a diferença. *Repositório UFSM*, 1-15. Disponível em: http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11691/Venturini_Lauren_Dal_Bem.pdf?sequence=1.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2o. Ed). Thousand Oaks: Sage Publications

Yolles, M.; Fink, G. (2014). The sustainability of sustainability. *Business Systems Review*, 3 (2), p. 1-32.

Apêndice I – Questionário

Este trabalho é realizado no âmbito do mestrado em Contabilidade e Finanças no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O objetivo é a realização de um estudo de caso sobre Balanced Scorecard de Sustentabilidade (SBSC) na Câmara Municipal de Vizela. O SBSC é uma ferramenta que foi desenvolvida para integrar os aspetos ambientais e sociais nas perspetivas tradicionais do BSC (financeira, processos internos, cidadãos e aprendizagem e crescimento).

O questionário tem como objetivo completar a informação, previamente obtida através da análise documental, de modo a construir e validar um SBSC. A informação recolhida destina-se apenas a análise própria no âmbito deste trabalho e para comprovar a veracidade da informação citada.

1. Qual a visão e a missão da CMV?
2. Quais os objetivos principais para cada divisão relativamente a cada perspetiva?
3. De que forma cada divisão contribui para a visão da CMV?
4. Tendo em conta, os objetivos enumerados, quais os indicadores que permitem quantificar esses mesmos objetivos? Que metas sugere para cada indicador?
5. De que forma se pode proceder ao cálculo dos indicadores supracitados?
6. Como se pode retirar a informação para o seu cálculo?
7. Concorda com as iniciativas enumeradas?
8. Qual o impacto dos objetivos de cada divisão nas restantes?

(envia-se em anexo o quadro do SBSC da CMV, afim de ser validado)

Apêndice II – Lista dos Documentos Consultados da CMV

Lista dos documentos analisados:

- Documentos Previsionais 2019:
 - Relatório de Atividade
 - Orçamento
 - Grandes Opções de Plano (GOP)
- Mapa de Pessoal 2020
- Organograma 2015
- Mapa de Freguesias 2013
- Relatório de Sustentabilidade 2015

Apêndice III – Lista da Informação Consultada do *site* da CMV

Ação de sensibilização “A Nossa Casa é um Planeta” nas escolas de Vizela (2019, 25 de outubro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/acao-de-sensibilizacao-a-nossa-casa-e-um-planeta-nas-escolas-de-vizela/>

AIREV apresenta projeto de novo edifício à Câmara Municipal (2019, 12 de novembro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/airev-apresenta-projeto-de-novo-edificio-a-camara-municipal/>

Apresentação do projeto Centurium (2020, 18 de fevereiro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/apresentacao-do-projeto-centurium/>

Câmara assinou protocolos com instituições sociais (2020, 20 de abril) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-assinou-protocolos-com-instituicoes-sociais/>

Câmara entregou diploma oficial das 7 Maravilhas dos Doces de Portugal (2019, 8 de novembro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-entregou-diploma-oficial-das-7-maravilhas-dos-doces-de-portugal/>

Câmara e Bombeiros Voluntários avançam com limpeza dos terrenos florestais (2020, 18 de junho) retirado de https://www.cm-vizela.pt/camara-e-bombeiros-voluntarios-avancam-com-limpeza-dos-terrenos-florestais/?fbclid=IwAR2S2_RlnnoBRnl1g9dTSLNzP2wTXgLhvhy2S__4HIBePMxyDbVCo8frWd4

Câmara efetua levantamento de necessidades de habitação social no concelho (2020, 4 de junho) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-efetua-levantamento-de-necessidades-de-habitacao-social-no-concelho/>

Câmara inaugura obra de Requalificação da Av. Eng. Sá e Melo (2020, 19 de fevereiro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-inaugura-obra-de-requalificacao-da-av-eng-sa-e-melo/>

Câmara lança novo site e mapa para colocar Vizela na rota turística nacional e internacional (2020, 31 de janeiro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-lanca-novo-site-e-mapa-para-colocar-vizela-na-rota-turistica-nacional-e-internacional/>

Câmara Municipal entrega mais 68 cheques-bebé (2019, 9 de dezembro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-municipal-entrega-mais-68-cheques-bebe/>

Câmara Municipal promove serviço de Consulta psicológica ao Domicílio (2020, 28 de janeiro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-municipal-promove-servico-de-consulta-psicologica-ao-domicilio/>

Câmara Municipal promove Carnaval Sénior 2020 (2020, 14 de fevereiro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-municipal-promove-carnaval-senior-2020/>

Câmara Municipal de Vizela Reduziu 2 Milhões e 396 Mil Euros à Dívida (2020, 12 de junho), retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-municipal-de-vizela-reduziu-2-milhoes-e-396-mil-euros-a-divida/>

Câmara reforça promoção turística de Vizela (2020, 19 de maio) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/camara-reforca-promocao-turistica-de-vizela/>

Continua a requalificação do parque das termas (2020, 1 de junho) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/continua-a-requalificacao-do-parque-das-termas-2/>

Iniciou obra de ciclovía (2020, 1 de junho) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/iniciou-obra-da-ciclovía/>

Pai Natal chega a “Vizela Cidade Natal” no domingo (2019, 5 de dezembro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/pai-natal-chega-a-vizela-cidade-natal-no-domingo/>

Primeiros contentores semienterrados instalados nas freguesias (2019, 18 de dezembro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/primeiros-contentores-semienterrados-instalados-nas-freguesias/>

Rio Vizela continua a apresentar melhoria substancial da qualidade da água (2020, 22 de abril) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/rio-vizela-continua-a-apresentar-melhoria-substancial-da-qualidade-da-agua/>

Semana Concelhia de Leitura de 9 a 17 de março (2020, 6 de março) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/semana-concelhia-de-leitura-de-9-a-17-de-marco/>

Vizela participa na 21ª edição da feira Xantar (2020, 3 de Fevereiro) retirado de <https://www.cm-vizela.pt/vizela-participa-na-21a-edicao-da-feira-xantar/>